

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Jevgeni Stasjuk

**VÕRGUSTIKSUHETE ROLL
RAHVUSVAHELISTUMISEL AMAZONI JA TEMA
PARTNERITE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Rahvusvahelise ettevõtluse vanemteadur Tiia Vissak

Tartu 2020

Suunan kaitmisele

Tiia Vissak

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Jevgeni Stasjuk

SISUKORD

| | |
|---|----|
| SISSEJUHATUS | 4 |
| 1. VÕRGUSTIKSUHED JA NENDE ROLL RAHVUSVAHELISTUMISEL | 8 |
| 1.1. Globaliseerumine ja võrgustiksuhte olemus ning selle kujunemine..... | 8 |
| 1.2. Võrgustiksuhte roll rahvusvahelistumisel..... | 20 |
| 2. VÕRGUSTIKSUHETE ROLL AMAZONI JA TEMA PARTNERITE SISENEMISEL VÄLISTURGUDELE..... | 35 |
| 2.1. Uurimismeetod ja uuringuprotsess | 35 |
| 2.2. E-kaubanduse valdkonna ülevaade | 42 |
| 2.3. Võrgustiksuhte rolli analüüs Amazoni ja partnerite rahvusvahelistumisel | 48 |
| KOKKUVÕTE..... | 62 |
| VIIDATUD ALLIKAD | 66 |
| LISAD | 87 |
| Lisa 1. Intervjuu küsimused..... | 87 |
| Lisa 2. Küsimused eksperdile (Jan Kregel) | 89 |
| Lisa 3. Küsimused riigiasutuse välismajandussuhete spetsialistile | 90 |
| SUMMARY | 91 |

SISSEJUHATUS

Tänapäeval on rahvusvaheline olukord palju keerulisem kui kunagi varem ja seetõttu kasutavad väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted, kuid ka rahvusvahelised korporatsioonid rahvusvahelistumise strateegiate erinevaid vorme, mis on suunatud globaalsete turgude teenindamisele, uute toodete kiirele jõudmisele erinevatesse maadesse ja kaubamärkide kohandamisele mitmekesiseks tarbimiseks. (Ribau et al, 2015: 529; Andersen et al, 2014: 43-44). Majandus on tihedalt seotud võrgustiksuhetega ja firmadega (Granovetter, 1985: 482), kuna kõikide organisatsioonide käitumine on omavahel seotud, kui inimesed ei tegutse isoleerituna, vaid avaldavad üksteisele mõju ja nende tegevused on organiseeritud (Hakansson ja Snehota, 1995: 3). Ärivõrgustike loomine muutub järjest olulisemaks ja soodustab rahvusvahelistumise protsessi. Suhted on omakorda kahesuunalised: ettevõtte avaldab oma otsustega mõju võrgustikele, kuid võrgustik mõjutab samaaegselt ettevõtte käitumist (Battaglia et al, 2006: 6).

Teaduse ja tehnika areng, millega kaasneb majandussuhete keerulisemaks muutumine ja tööjaotus, muudab kaasaja globaliseerumise tingimustes maailma ja loob üha uusi võimalusi efektiivseks arenguks ning majandustegevuseks. Struktuurimuutused ja innovatsioon võivad olla tingitud nõudluse arengust näiteks ekspordi dünaamika kaudu (Vivarelli, 2018: 8). Innovaatilisus on väga iseloomulik väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele, mis keskenduvad aina rohkem tehnoloogiate rakendamisele pidevaks muutumiseks ja mitmekesistamiseks (Akinwale et al, 2017: 76), kuid suured korporatsioonid eelistavad tegelda juba olemasolevate struktuuride täiustamisega hõlvates laieneval turul järjest olulisemat kohta (Tolentino, 2017: 2).

Euroopa Komisjoni 2018/2019 aastaaruandes on niinimetatud „supertähtede“ rollis innovatsiooni ja kaubanduse alal sellised firmad nagu Facebook, Amazon, Netflix ja Google, mis oma mõju erinevates valdkondades laiendades on väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele nende arengus võtmepartneriks, pakkudes valmis lahendusi

kiiremaks rahvusvahelistumiseks ja sihtrühma leidmiseks, optimeerides seejuures oma protsesse kiiremini ja vähemate kuludega (Muller et al, 2019: 124). Heaks näiteks on siinkohal Faherty ja tema kaasautorite väide uurimuses Amazoni kohta:

Amazoni üks tähtsamatest toodetest Marketplace pakub kolmandatest osapooltest müüjatele võimaluse müüa kaupu ja teenuseid üle kogu maailma (Faherty et al, 2017: 20)

Edu saavutamiseks ja efektiivsuse suurendamiseks tuleb täpselt määratleda eesmärgid, planeerida oskuslikult finantse eriti esimestes etappides (Huang, 2019: 12); valida õige meeskond ning partnerid, kes on huvitatud suhete arengu perspektiividest ning suurendada müügimahtu, kasutades uusi tehnoloogilisi lahendusi (Wilson et al, 2018: 265).

Võime areneda ja juhtida strateegilist partnerlust tarbijate, hankijate, finantsasutuste ja partneritega on tähtsaim vahend, mis võimaldab ettevõttel edukalt konkureerida maailmaturu teiste osalistega (UNCTAD, 2016: 157). Võrgustiksuhted suurendavad ettevõtte tehnoloogilisi ja juhtimisalaseid võimalusi, ühendavad jõud ühisprojektide teostamiseks, suurendavad vastastikuse sõltuvuse ja vastastikmõju taset lihtsustades ligipääsu teiste majandussubjektide hallatavatele ressurssidele (Ahrweiler ja Keane, 2013: 2-3; Keane, Hakansson ja Snehota, 1995: 9-11).

Sellest hoolimata on võrgustiksuhte teemat vähe uuritud ja see peaks pakkuma tõsist huvi eriti valdkonnas, kus kasutatakse innovaatilisi tehnoloogiaid (Popov, 2019: 58). Seda kinnitab ka Schwab, uurides uue revolutsiooni olulisuse astet majanduses, sotsiaalsfääris, kultuuri ja majanduse kontekstis, määratledes selle „neljanda tööstusrevolutsioonina“, mis muudab fundamentaalselt eluviisi ja ettevõtlust ning nõuab veel põhjalikumalt ning hoolikamat uurimist (Schwab, 2017: 7-8).

Käesoleva magistritöö eesmärk on tuua välja võrgustiksuhte roll ettevõtte rahvusvahelistumisel Amazoni ja tema partnerite näite alusel. Selleks peab autor täitma järgmised ülesanded:

- määratleda võrgustiksuhte olemus ja uurida nende kujunemist

- uurida võrgustiksuhte mõju rahvusvahelistumise protsessile ning iseloomustada rahvusvahelistumise meetodeid
- anda ülevaade tegevusvaldkonnast, milles uuritavad ettevõtted tegutsevad ning iseloomustada iga ettevõtet eraldi
- määratleda uurimismeetod ja lähenemisviis
- uurida võrgustiksuhte rolli rahvusvahelistumisel teostades vaadeldud ettevõtte analüüsi
- teha järeldusi ja anda soovitusi edasiseks uurimiseks

Magistritöö esimeses osas annab autor võrgustiksuhte määratluse, selgitab vastastikuste sidemete faktoreid ja esitab näiteid. Lisaks vaadeldakse võrgustike loomise viise ja tulemusi rahvusvahelistumise protsessis, nende mõjujõudu ja vastastikuseid vertikaalseid seoseid. Peale seda vaadeldakse erinevate nii sisemiste kui väliste võrgustiksuhte rolli eri suurusega ettevõtete jaoks välisturgudele sisenemise protsessis. Toetudes ettevõtte eripärale, seatud eesmärkidele ning võimalustele ja positsioonile turul määratleb autor üht või teist tüüpi sidemete olulisuse ja võimalikud riskid. Teoreetilises osas annab autor samuti rahvusvahelistumise meetodi määratluse ning esitab näitena võrdleva tabeli koos erinevate võrgustiksuhte olulisuse määratlusega.

Magistritöö teises osas uurib autor kolme valitud e-kaubanduse valdkonna ettevõttega teostatud intervjuu põhjal võrgustiksuhte rolli rahvusvahelistumise protsessis. Sellise valiku põhjusteks on autori soov näidata erineva suurusega ettevõtete kaudu võrgustiksuhte rolli rahvusvahelistumise protsessis, nende erinevaid mõjusid, samuti firmade omavahelisi sidemeid, mis toimivad ühe subjekti jaoks erinevaid protsesse hõlbustava vahendina tuues samaaegselt kasu ka teistele.

Hiljuti kõige kallimaks globaalseks kaubamärgiks muutunud Ameerika rahvusvahelisel tehnoloogiafirmal Amazon (Brandz, 2019: 20), mille tegevus toimub praktiliselt kõikidel kontinentidel, on mitmekülgne ja eritasandiline sisemine ja väline võrgustikstruktuur. Autori arvates on see firma väga hea näide võrgustiksuhte rolli uurimiseks rahvusvahelistumise protsessis, kuna ilmneb erinev mõju ja olulisuse aste vastavalt turust.

Teisteks näideteks valis autor kaks firmat, kelle jaoks vastastikused sidemed ja Amazoni instrumentide kasutamine ressursside kiireks ja optimaalseks kasutamiseks on rahvusvahelistumise strateegia määramisel võtmetähtsusega. Suurbritannia firma E-investments LTD näite varal üritab autor näidata kiiret sisenemist uutele turgudele ja nende ulatuslikku hõlvamist selgelt määratletud eesmärkide abil, kui ettevõtte omanikul on juba antud valdkonnas erinevaid kogemusi. Mõnevõrra erinevat mõju vaadeldakse Tšehhi firma Business Alliance sro näitel, mis liigub plaanipärasemat rada kasutades nii juba olemasolevaid sidemeid kui uusi tehnoloogilisi lahendusi.

Autor annab samuti valitud ettevõtete tegevusvaldkonna ülevaate turu spetsiifika paremaks mõistmiseks. Teoreetilises osas uuritud materjali ja kahelt majanduseksperdilt saadud arvamuse võrdlemise teel esitab autor järeldused ja võrdleb võrgustiksuhte mõju rahvusvahelistumisele ning annab soovitusel võimalike edasiste tegevuste jaoks.

Märksõnad: Võrgustiksuhted, rahvusvahelistumine, globaliseerumine, mõjutamine, tehnoloogia areng, e-kaubandus

Teaduseriala koodid: S190 Ettevõtete juhtimine ja S186 Rahvusvaheline kaubandus

1. VÕRGUSTIKSUHED JA NENDE ROLL RAHVUSVAHELISTUMISEL

1.1. Globaliseerumine ja võrgustiksuhte olemus ning selle kujunemine

Võrgustiksuhted kujutavad vastastikku seotud suhete võrgustikku. Iga kommertsettevõtte, ükskõik kui väike see ka ei oleks, on klientide vajaduste rahuldamiseks või partnerite ees oma kohustuste täitmiseks sunnitud hoidma suhteid teiste subjektidega (Hakansson ja Snehota, 1995: 3; Ford et al., 2010: 84-85). Kuidas me ka ei püüaks eristada ameti- ja isiklikke suhteid, on need siiski üksteisega tihedalt läbi põimunud ja on pidevas muutumises ja arengus (Wilkinson ja Young, 2012: 1-2). Võrgustiksuhte all mõistavad Eisenhardt ja Martin mitmeprofiilset ärivõrgustikku, mis arendab pikaajalisi sidemeid huvitatud poolte teatud rühmadega toetuse saamise ja võetud ülesannete täitmise eesmärgil (Eisenhardt ja Martin, 2000: 1109-1110). Selles alapunktis kirjeldatakse võrgustiksuhte olemust ja nende loomist globaliseerimise tingimustes.

Arvatakse, et võrgustiksuhte vastastikune mõju nii struktuuri sees kui väljaspool soodustab isiklike ja professionaalsete võimaluste arengut (McCallum et al., 2014: 599) ja juhtimislikku funktsioneerimist, toetades tugevat organisatsioonilist kommunikatsiooni ning ligipääsu ressurssidele (Gibson et al., 2014: 146). Kaasajal jõuab ettevõtte areng varem või hiljem mitmeastmelise tööjaotussüsteemini ja tegevuse kujunemiseni, mille puhul tootjal võib olla mitu tooraine tarnijat erinevas maailma punktis või tarnib tootja oma toodangut erinevatel kontinentidel olevatele klientidele/tarbijatele (Jackson, 2010: 3-4), kusjuures barjääride puudumine või paindlikumad tingimused tagavad võimaluse tööjõu vabaks liikumiseks, samuti spetsialistide kaasamiseks ja tööprotsesside optimeerimiseks töötajatele mõeldud kulude vähendamisel (Rama, 2003: 12-14). Ettevõtlusega seotud huvid on ammu väljunud kohaliku ulatusega raamidest, millele on kaasa aidanud globaliseerumisprotsess koos

arenguvõimaluste andmisega keerukamatele, kuid samal ajal globaalsetele ärimudelitele, tehnoloogiatele ja kapitali liikumisele (Ericson, 2018: 18).

Paljud teadlased on oma töödes kirjeldanud globaliseerumisprotsessi erinevaid tahke. Üheks esimeseks, kes iseloomustas nimetatud nähtust kui „kapitali universaliseerimise tendentsi“, „kaotades aegruumi“, „kaubavahetust ning tootmise ja kaubakäibe pidevalt kasvavate tempode aeglustavaid omadusi“, võib pidada Karl Marxi (Rosenberg, 2005: 12). Globaliseerumisprotsessi võib samuti iseloomustada kui kaubanduse ja investeeringute integratsiooni, samuti kui avatud globaalsete turundus- ja tootmisvõrkude vastastikuse sõltuvuse suurenemist. (Hirst ja Thompson, 1999: 256). A. I. Utkini sõnul on globaliseerumine külma sõja lõpu järgne domineeriv rahvusvaheline süsteem, mis tähendab riikide majanduste sulandumist ühtsesse ülemaailmsesse süsteemi ning põhineb kapitali liikumise lihtsusel, ülemaailmsel infoavatusel (Utkin, 2001: 8), kiirel tehnoloogilisel progressil, mis viib transpordi- ja kommunikatsioonikulude järsu languseni ning info töötlemise, säilitamise ja kasutamisega seotud kulude olulisele vähenemisele (Farhutdinov, 2010: 10).

Globaliseerumisprotsessil ja võrgustiksuhtel on palju ühist ja mingis kontekstis need üksteist ka täiendavad. Veel 20 aastat tagasi olid vaid mõned majandusteadlased veendunud, et võrgustiksuhtel põhineva lähenemisviisiga võib saada palju kasulikke ideid. See on järkjärgult muutunud pärast mitmeid mõjukaid publikatsioone sotsioloogias, mis tõstsid huvi sotsiaalvõrgustike vastu mitte ainult sotsioloogias vaid ka majanduses (van der Leij, 2006, 1-2), kinnitades, et ühtset majanduskäitumist ei saa uurida isoleeritud indiviidide käitumise seisukohast (König ja Battison, 2009: 24). Võrgustiksuhteid võib iseloomustada kui käitumist, mis on suunatud nii personaalsete kui professionaalsete võimaluste kujundamisele, säilitamisele ja arenemisele (Wolff ja Moser, 2009: 196-197) vahetu panuse andmise teel organisatsiooni funktsioneerimisse, toetades sellega tugevat organisatsioonilist kommunikatsiooni ja ligipääsu ressurssidele (Forrest ja Doigherty, 2004: 420).

Võrgustiksuhteid võib vaadelda erinevatest aspektidest, erinevates vormides nii, nagu näiteks Ronald S. Burt, uurides võrgustiksuhteid sotsiaalses keskkonnas, määratleb neid indiviidide või teatud inimrühmade vastastikuse seosena, kes vahetavad erinevaid kaupu ja mõtteid oma huvisid järgides, kusjuures need, kes suuremat edu saavutavad, on

teiste subjektidega tihedamini seotud. (Burt, 2000: 347). Ent on ka „medali teine külg“, kus niinimetatud individidena käsitletakse näiteks linna koos nende taristutega, ettevõtetega, sisemiste, aga ka omavaheliste sidemetega tervikuna, võttes arvesse kogu mõju majandusele (Pain et al., 2016: 1-2).

Võrgustiksuhteid võib kujutada erinevate võrkude keerulise kombinatsioonina, millest igaühel on oma tähendus. Selline komplitseeritus on seotud sellega, et on olemas erinevad ehitusplokid „sõlmede“ määramiseks majandusvõrgus, milleks võivad olla (Emmert-Streib et al., 2018: 2-5):

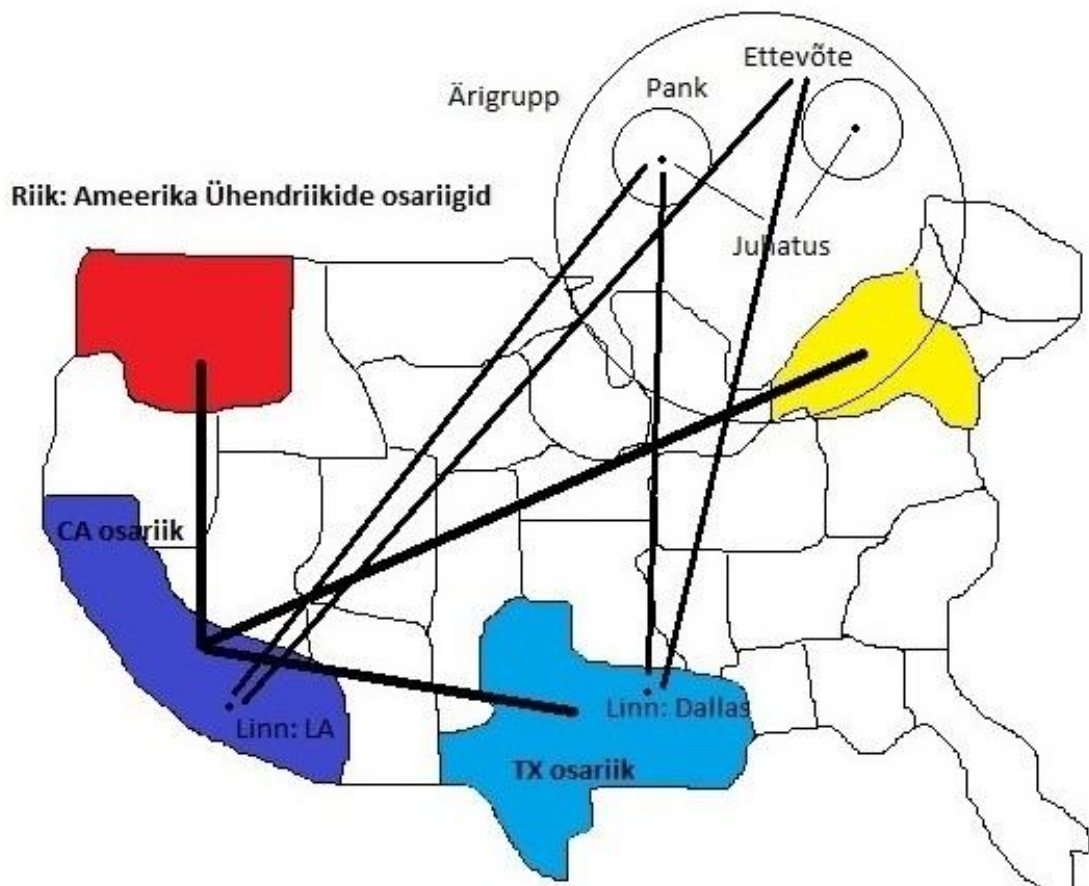
- direktorid (juhatus)
- ettevõtted
- toodang/teenused
- panga-/finantsasutused
- investorid/investeeringud
- partnerid/konkurendid
- võimuorganid/riigiaparaat

Peetakse silmas, et „sõlme“ valikust ja nende omavahelisest seosest sõltub kogu majandusvõrgustiku tähtsus, samuti võimaldab see kõik keskenduda mikro- või makromajanduslikele probleemidele. Joonisel 1 on USA näitel kujutatud, et riik on jaotatud osariikideks, millest igaühes on teatud hulk linna, mis omakorda ühendavad neis asuvaid panku ja ettevõtteid, keda juhivad inimesed ja kes võivad moodustada ühenduse äritegevuse. Võrgustiksuhteid võib käsitleda erinevatel tasanditel ja erinevates vormides koostöö vormina (Emmert-Streib et al., 2018: 2-3).

Kirjeldame veidi üksikasjalikumalt eespool toodud punkte.

Direktorid (juhatus): korporatiivse juhtimise valdkonnas on direktoritevahelised suhted üheks sotsiaalvõrgustiku liigiks, mida ei saa tähelepanuta jätta (Conyon ja Muldonn, 2006: 1321). On teada, et direktoritel on sageli enam kui üks direktorite nõukogu ametikoht (Scott, 2000:145). Juhtivkoosseisu roll on mitmetahuline ja peale otsese sisejuhtimise on sotsiaalsetel sidemetel tähtis ja määrav osa kogu ettevõtte arengus, kusjuures edu võib suurel määral sõltuda mitte direktori/juhi otsestest sidemetest vaid teiste inimeste kontaktide mõjust sotsiaalvõrgustikus (Granovetter,

1985: 490). Ettevõtte juhtideks võivad olenevalt tegevusvaldkonnast olla erinevate elukutsete esindajad. Paljude sotsiaalsete rollidega direktoritel on loomulikult erinevad sidemed sotsialvõrgustikes nagu näiteks liikmelisus ametiühingutes, vilistlaste ja huviklubide võrgustikes, samuti õiguslikud suhted ja sugulussidemed (Chen et al., 2014: 102). Side kahe direktori vahel kujuneb siis, kui nad on ettevõtte ühe ja sama juhatuse liikmed. Näiteks võib tuua Heemskerk ja Takes uuringu, milles analüüsiti, kuidas miljon maailma suurimat ettevõtet on üksteisega seotud korporatiivse juhtimise tasandil direktorite vastastikuse seose läbi. Uuriti 968 409 ettevõtet 208-st riigist, kus oli 3 262 413 direktorit, ning lõpuks avastati, et ettevõtted jagavad direktoreid keskmiselt 4,37 teise ettevõttega. Lisaks on 60% kõikidest ettevõtetest ühe suure võrgustikosa liikmed (Emmert-Streib et al., 2018: 4).

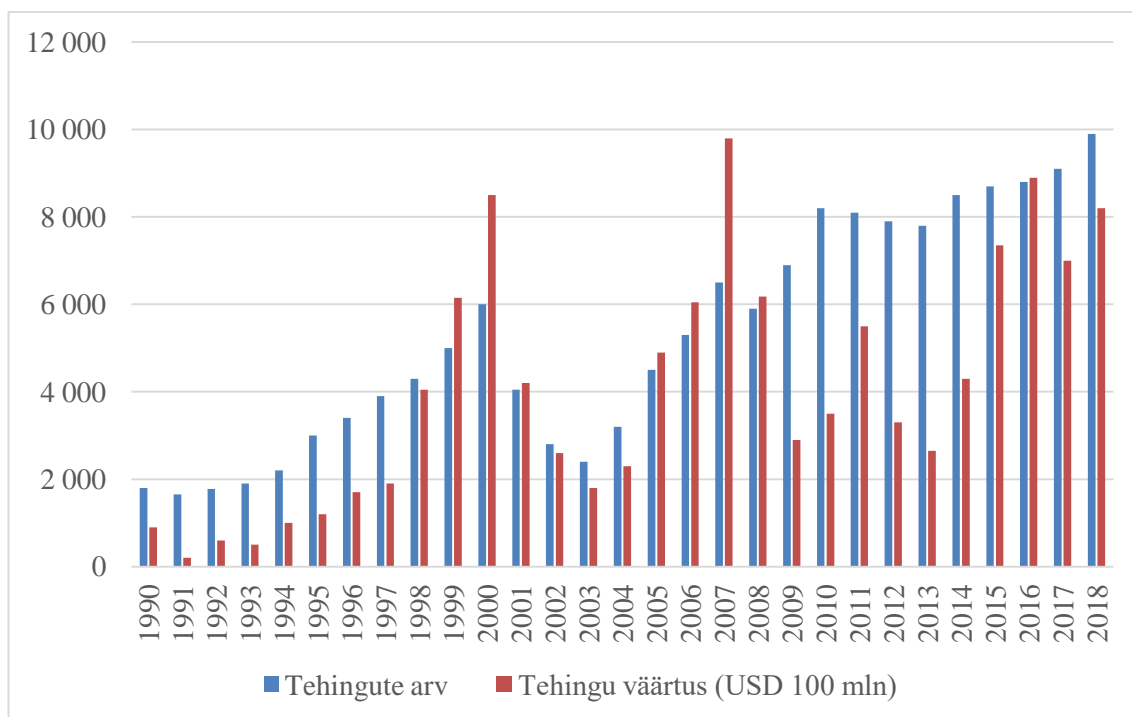


Joonis 1. Võrgustiksuhte visualiseerimine erinevatel tasanditel (autori koostatud Emmert-Streib et al., 2018: 3 põhjal).

Ettevõtted/partnerid: võrgustiksuhted võivad olla esindatud erinevates vormides: ühisettevõtted, litsentseerimine, uuringud ja arendustegevus, tehnoloogia ülekandmine, partnerlussuhted tarnijate ja tarbijate vahel (Mitrega et al., 2001: 11-13). Paljud eksperdid ja praktikud peavad praegu koostööd/võrgustiksuhteid ettevõtluse tõhususe oluliseks teguriks (Love ja Roper 2002: 9-10). Partnerlussuhted võivad ettevõtetel võimaldada kasutada ka potentsiaalseid aglomeratsioonilisi ja informatsioonilisi eeliseid nii kõrgtehnoloogilistes (Sacenian, 1996: 106) kui ka traditsioonilistes sektorites (Perry, 1999: 90). Kahepoolsed koostöösuhted muutuvad üha sagedamini erinevatest valdkondadest pärinevate ettevõtete globaalselt jaotatud võrgustikeks (Stanoevska-Slabeva et al., 2009: 17).

Erinevates vormides võrgustiksuhted on üheks olulisemaks teguriks rahvusvaheliste ettevõtete (TNE) hoogsas arengus (Robinson ja Rainbird, 2013: 91), mis tegutsevad erinevates riikides, jagades mitmeastmelist struktuuri sõltuvalt soodsatest tingimustest ja püstitatud eesmärkidest (Ordu ja Anele, 2015: 36). Viimastel aastakümnetel on koos kõrgtehnoloogiate ilmumisega pidevalt muutuv maailmas TNE arengukontseptsioon tõusnud uuele tasandile, kasutades nii tootmise eraldamise traditsioonilist lähenemisviisi kui digiteenuste uusi võimalusi (Ferdausy ja Rahman, 2009: 111).

Viimaste aastakümnete jooksul on rahvusvaheliste ettevõtete arv maailmas kiiresti kasvanud (Csomos, 2017: 8). Maailmas on peaaegu 60 000 rahvusvahelist emaettevõtet ning umbes 500 000 filiaali ja tütarettevõtet, mis moodustavad umbes poole maailmakaubandusest (Kordos ja Vojtovic, 2016: 152). Tugeva kasvu põhjuseks oli suurem huvi teenuste ja digitaaltehnoloogiate arendamise ja integreerimise vastu, võrreldes traditsioonilise tootmisjaotusega (Wall et al., 2010: 922-923). Suurenevad nii piiriüleste ühinemiste ja ülevõtmiste arv kui ka rahaline väärtus, nagu on näha jooniselt 2. Autor toob mitmetasandilise rahvusvahelise ettevõtte näitena välja Cola-Cola korporatsiooni, millele väidetavalt kuulub pool karastusjookide maailmaturust (Hymson, 2011: 249). Omades portfellis enam kui 230 kaubamärki, mida müüdi rohkem kui 200 riigis (Vrontis ja Sharp, 2003: 291), oli ettevõttel 2000. aastate alguses ligikaudu 900 äripartnerit ja enam kui 100 hulgimüüjat kogu maailmas (Foster, 2008: 150-151).



Joonis 2. Piiriüleste tehingute arv ja maksumus (autori koostatud UNCTAD-i andmebaasi põhjal).

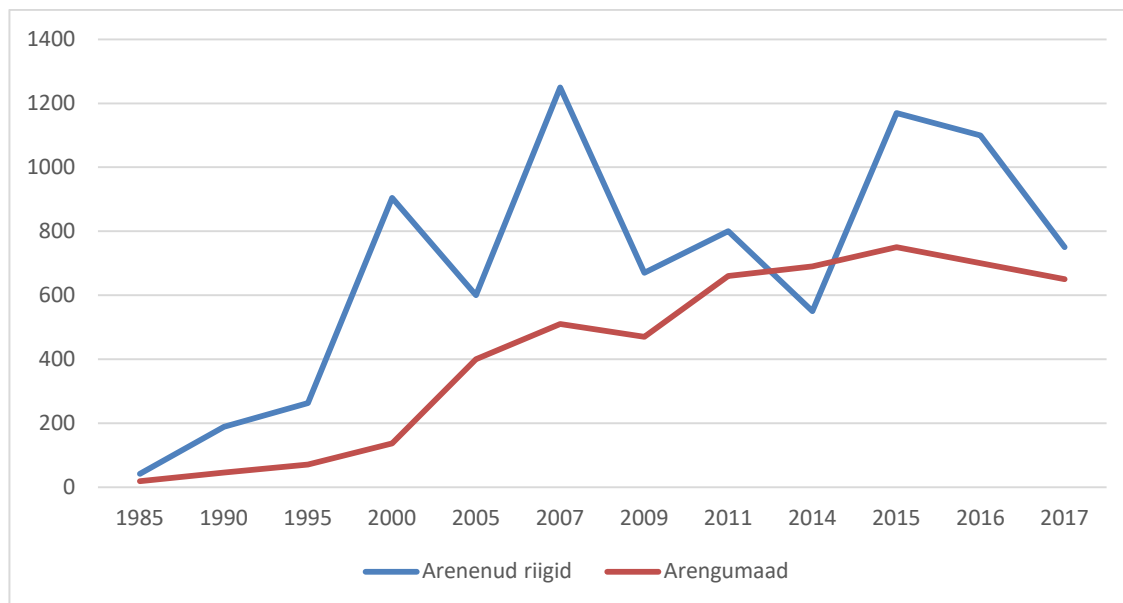
Tooted / teenused. Ettevõtted kasutavad oma toodete loomiseks mitmesuguseid ressursse, tehes ühiselt suuri investeeringuid ja luues mitmeetapilisi kommunikatsioonivõrke (Herskovic, 2017: 2), mis kajastavad kaupade ja teenuste tootmise, levitamise ja tarbimise korralduse põhimõttelist struktuurset ja relatiivset olemust (Coe et al., 2008: 272). Globaalsed tootmisvõrgud ületavad riigipiire ja ühendavad samal ajal eraldiseisvaid riiklike ja piirkondlike territooriumide osi (Henderson et al., 2002: 437-438), muutudes järgemööda algusest lõpuni läbi lõpptarbimisele suunatud ülemineku etappide, kus iga etapp lisab väärtust kaupade või teenuste tootmisprotsessile (Yeung ja Coe, 2015: 30).

Tootmise suhteid saab vaadelda erinevatest aspektidest: näiteks üha keerukam ja tihedam suhtlus digitaalseid tehnoloogiaid kasutava niinimetatud tootmisahela etappide vahel (Foster ja Graham, 2017: 70); või erinevad tasandid, kus vaadeldakse suhtlust mitte ainult konkreetse majandusharu või rühma esindajate vahel, vaid ka eri tasandite esindajate vahel (Clark et al., 2018: 393–394) – see on horisontaalne ja vertikaalne kommunikatsioon, mida autor käsitleb edaspidi.

Pangandus- ja finantsasutused. Suhted finantsmaailmas on erinevad: näiteks sõltuvad finantsasutused üksteisest nii bilansiliste varade, otseste suhete, kui ka bilansiliste kohustuste, samade investorite eraldamise osas (Allen ja Babus, 2008: 2). Keeruline nõuete ja kohustuste võrk seob finantsasutused (pangad, riskifondid) võrgustruktuuriga (Battiston et al., 2010: 132), mis on omakorda veelgi tihedamalt seotud klientide ja partneritega, pakkudes erinevaid finantstooteid ja võimalusi (Gai ja Kapadia, 2010: 2401). Pärast 2008. aasta ülemaailmset finantskriisi tehti mitmeid järeldusi finantsasutuste suhete osas maailma toodangu ja kaubandusega (Acemoglu et al., 2013: 1). Pidevalt muutuv finantsstruktuuris üritatakse uute tehnoloogiate ja teenuste tuleku puhul arvestada varasemate kogemustega ja kohaneda turu vajadustega (Baldoni ja Chockler, 2012: 10).

Investorid/investeeringud: paljude analüütikute arvates võib rahvusvahelisi investeeringuid pidada tähtsaimaks jõuks maailma edasiliikumisel tihedama majandusliku integratsiooni poole (Xu et al., 2019: 2). Uuringu „Globaliseerumine üleminekul: kaubanduse tulevik ja sidemete väärtus“ autorite sõnul loovad kasumlikumad ettevõtted olenemata nende sektorist intellektuaalset omandit ja saavad konkurentsieelised, investeerides uuringutesse ja arendustesse, tootemarkidesse ja teistesse mittemateriaalsetesse aktiividesse (Lund et al., 2019: 45). Luues erinevaid investeeringutel põhinevaid sidemete vorme, nagu välismaised filiaalid, välisesindused, ühendused, koostööettevõtted, alltöövõtud või litsentseeritud koostöölepingud, loovad ettevõtted tugevamad majandussidemed, stimuleerides sellega erinevate riikide ja regioonide majandusarengut (Schmukler, 2004:39).

Ent siiski esitavad mõned majandusteadlased mitmeid vastuargumente, rõhutades ressursside alusetu kasutamise fakti ja kontrolli odava tööjõu üle (Kotzeva, 2017: 46). Vaatamata sellele kasvab otseste investeeringute vool maailmas üldiselt ja nagu näha joonisel 3, erineb olukord arenenud ja arengumaades perioodiliselt kordades, kuid pärast 2009. aastat ilmneb kaldumine lähenemise suunas, mis võib olla tingitud uute tehnoloogiate ja teenuste ilmumisest ja arengust ning kulude optimeerimise eesmärgil keerulisemate globaalsete tootmisprotsesside loomisest (Sabir et al., 2019: 1-2)



Joonis 3. Otseste välismaiste investeeringute vool arenenud riikidesse ja arengumaadesse ajavahemikus 1985-2015 miljardites dollarites (autori koostatud World investment report 2018, Unctad ja Foreign Direct Investment for Development põhjal).

Partnerid: määratleti kolm võtmetegurit, mida peetakse kõige tähtsamaks võrgustiku tõhusaks juhtimiseks: tõhusa koostöö tagamise vajadus, ressursside õige kasutamine ja jaotamine ning kaasatud poolte ühine nägemus (Cunningham et al., 2018: 15). Iga partnerlus on kindla ajaloolise, majandusliku, sotsiaalse ja poliitilise konteksti funktsioon (McQuaid, 2009: 1), mille abil võib kirjeldada erinevaid suhete tüüpe olukordade ja kohtade paljususes (Chowdhury et al., 2016: 3).

Partnerluse all peetakse silmas koostööd, s.t „töötamist või ühiselt toimimist“ (Osborne, 2000: 9), töötades välja ja realiseerides strateegiaid, projekte või operatsioone (EABER, 2016: 14). Majandusliku arengu seisukohast määratleb Sellgren partnerlust rohkem kui ühe agentuuri osavõtu või finantseerimisena kindlasse skeemi (Sellgren, 1990: 59), kuid nimetatud mõiste määratlemiseks on palju mõõtmeid ja omadusi (McQuaid, 2000: 5-6). Nagu annavad tunnistust uuenduste uuringud ühingus, samuti arvuti ja telefoniside abil sihtrühma poolt läbiviidavad küsitlused, viivad firmad/ettevõtted uuendusi sisse harva üksi, näiteks Austrias ühines 61% ettevõtetest, kes viisid sisse uuendusi, varem ühe või enama partneriga, Hispaanias 83%, Taanis aga saavutas näitaja isegi 97% (Schibany et al., 2000: 15).

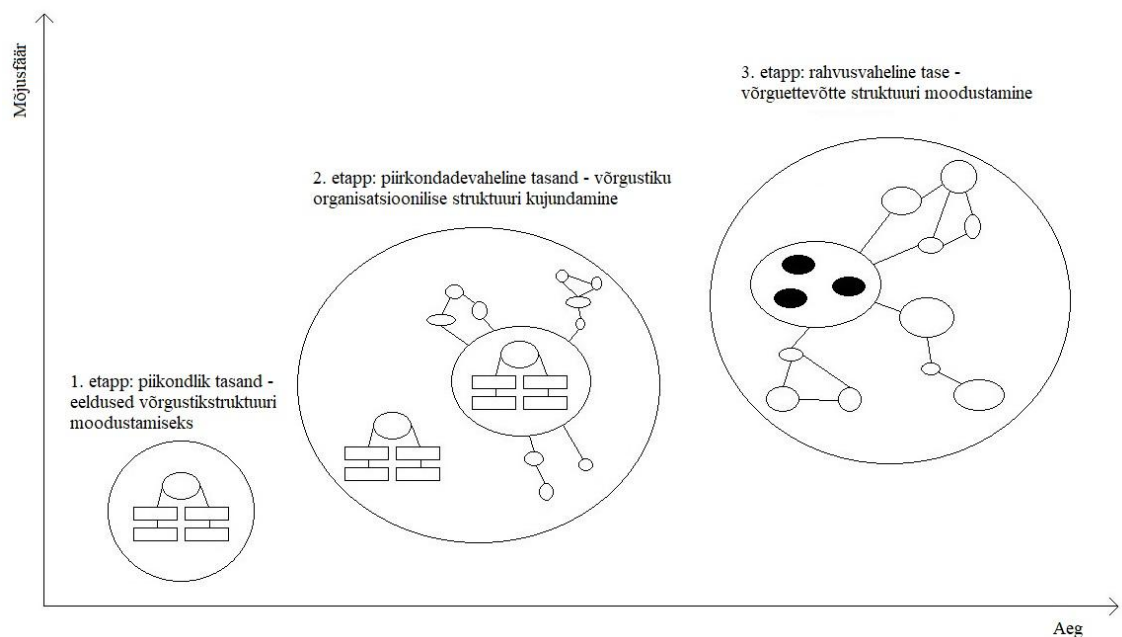
Võimuorganid/riigiaparaat: on olemas erinevad riigi majandusse sekkumise võimalused eri valdkondades, kuid on väga keeruline hinnata, kui tugev või nõrk on sekkumine (Sarigiannidou, 2010: 144), kas see toob kasu või tekitab kahju (Poterba, 1994: 3). Riigiaparaadi osalus võib olla kasulik nii siseturu toetamiseks kui ka riikidevaheliste suhete, aga ka impordi/eksporti reguleerimiseks (Knowles et al., 2003: 452).

Positiivse mõju näitena riigi võrgustiksuhetest ja majandusest toob autor esile Singapuri, kus majanduse avatus ja suunatus kaalutletud ja produktiivsele välispoliitikale, said tähtsateks arengu aspektideks. Juba 1960-ndate aastate keskpaigas tagati soodus välisinvesteeringute õiguslik alus riigi majandusse, kõrvaldati korduvinvesteeringutega ja kasumi või kapitali repatrieerimisega seotud piirangud (Martin-Jones, 1997: 123). Kümne aastaga ajavahemikus 1988-1997 suurenes Singapuri sisemajanduse kogutoodang peaaegu 3 korda (Lam, 2000: 388), võrreldes aga ajavahemikuga 1965-2003 on nimetatud näitaja juba 24 (Siddiqui, 2010: 1). Nii hõivas Singapur teise koha 2018. aastal 190 riigi ärikeskkonna uuringute tulemusel, mis esitati ülemaailmse panga aruandes Doing Business Report (World Bank, 2018: 4). Veel üheks näiteks väikeste ja keskmiste ettevõtete riigipoolse toetamise kohta nende konkurentsivõime tagamiseks maailmaareenil võib tuua Jaapani, kus riik annab tuntavat toetust – investeeringud riigieelarvest moodustavad umbes 10% nende finantseeringutest, arvestades aga riiklikke garantiisid kasvab see näitaja peaaegu kahekordseks (Yokoyama ja Birchley, 2019: 26).

Teist tüüpi võrgustiksuhteid riigi ja majanduse vahel võib kirjeldada, tuues näiteks autotööstuse arengu Lõuna-Koreas, mille puhul tõukeks riigi suurejoonelisse rahvusliku autotööstuse arengusse oli valitsuse otsene sekkumine tööstusharu probleemidesse 1960ndatel aastatel. Programmi aluseks oli 2 põhjapanevat põhimõtet: suund ekspordile ja kapitali kontsentratsioon, mille käigus riik ergutas suurte ettevõtete, peamiselt perekonna mitmeprofilsete holdingute loomist (õiguse said neli ettevõtet: KIA, Hyundai Motors, Asia Motors ja ShinJu) ning tagas, omakorda juurdepääsu odavatele krediitidele ja laialdased maksusoodustused, mille tulemusel sai lahenduse maksuvaba komplektosade sissevedu ja kõrge tollimaksu kehtestamine välismaiste autode sisseveole. Pärast seda soovitati autotootjatel vähemalt 90% ulatuses kasutada

kodumaise tööstuse komplektosi, mille tõttu olid välisettevõtted sunnitud müüma oma tehnoloogiad, vastasel juhul oleksid nad kaotanud realiseerimisturu (Santiago et al., 2018: 23-26).

Majanduselu globaliseerumise ja internatsionaliseerimise tingimustes tagatakse ettevõtete kasv mõjusfääri laiendamise arvelt, see tähendab tegevuse laiendamise arvelt kõikides kasvavates territoriaalsetes mastaapides: lokaalselt regionaalsele, seejärel riiklikule ning edasi rahvusvahelisele ja globaalsele tasemele. Protsess väljendub majandussubjektide püüdluses suurendada hõivatavat segmenti oma osalusega turgude arvu suurendamise arvelt ning alandada selle arvelt kulusid tootmisele ja põhitegevuse teostamisele (Sliwinski ja Sliwinska, 2016: 2). Autori toodud näite varal on joonisel 4 jälgitav organisatsioonilise struktuuri transformatsioon võrgustikstruktuuriks ja järgnev sellel põhinev areng firmasisesest tasemest kuni rahvusvaheliste sidemeteni, mille tagajärjel tekib ettevõtluse võrgustikstruktuur.

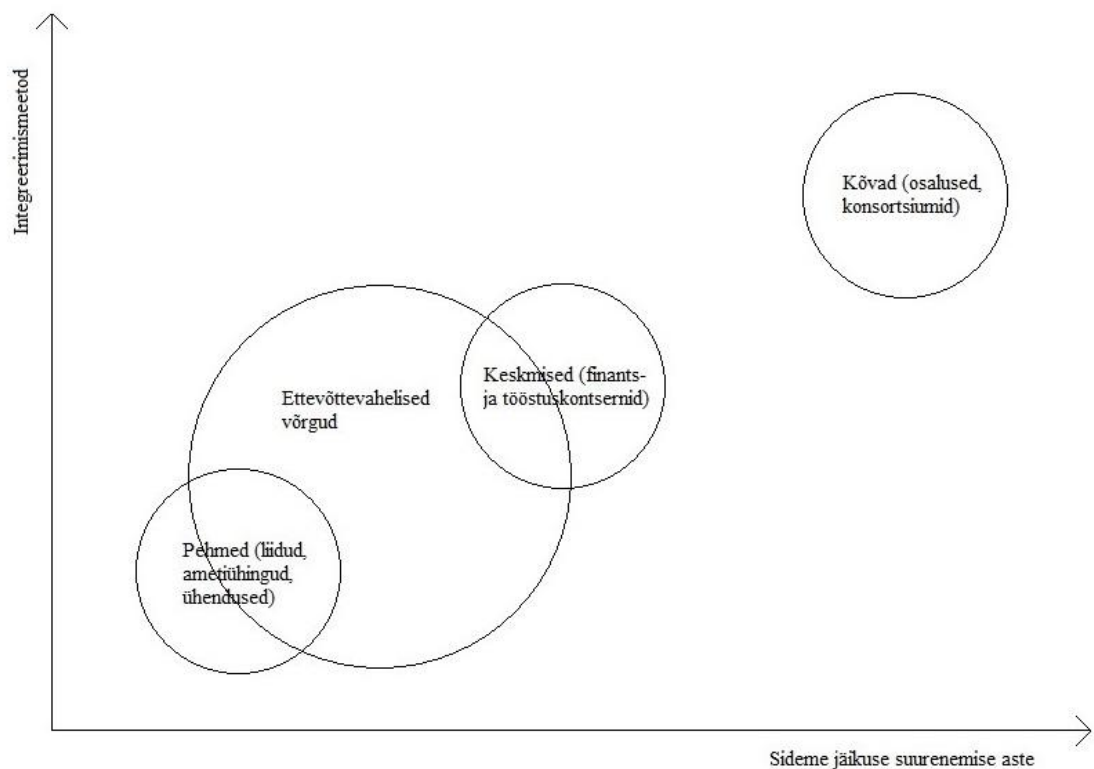


Joonis 4. Võrgustiku ettevõtlusstruktuuri moodustamise protsess (Euroopa praktika innovaatiliste ettevõtete arengu juhtimisel: meetodid, tehnoloogiad, juhtumid, 2013: 71)

Võrgustiksuhted võib klassifitseerida nende niinimetatud sideme tugevuse järgi kas **tugevateks või nõrkadeks**, olenevalt võrgustiku osaliste positsioonidest, nende arvust, vastastikuse mõju või tööjaotuse põhimõttest. Mida tihedamini ettevõtted üksteisega

koostööd teevad, olgu see kas ressursside vahetus, finantssuhted või tehnoloogiline koostöö, seda tugevam on nende vastastikune side (Kiriltsuk, 2019: 73-74).

Visuaalselt võib ettevõtete vastastikuseid seoseid kujutada „ämblikuvõrguna“, mille erinevates kohtades on erinev tihedus/jõud. Seejuures on võimalik võrgu ühe osa tugevdamine ja teise nõrgendamine (Mitrega et al., 2011: 12-13). Jõu suurendamisel moodustuvad võrgud: pehmed (liidud, ametiühingud, ühendused), keskmised (finants- ja tööstuskontsernid), kõvad (osalused, konsortsiumid) (Walter, 2005: 40-41), nagu on näha joonisel 5.



Joonis 5. Integratsiooni liigi sõltuvus sidemete tugevuse suurenemise astmest (autori koostatud Walter 2005: 40-41 põhjal).

Joonisel 5 on kujutatud integratsiooni liikide tinglik jaotus sõltuvalt moodustatud sidemete tugevusest, mida on iseloomustatud kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete omaduste kaudu. Ühe või mitme omaduse tähtsuse suurenemine toob kaasa liikumise mööda abtsissi paremale ja viib samaaegselt jäigemate integratsiooni meetoditeni (liikumine üles ordinaatteljel) (Walter, 2005: 40-41).

Võrgustiksuhted võivad olla **sümmeetrilised või asümmeetrilised**. Sümmeetrilised võrgustiksuhted tähendavad suhteid ettevõtete vahel, mis on oma „suuruselt“ sarnased ning millel on rohkem tasakaalustatud ressursid ja võimalused (Hakansson ja Snehota, 1995: 21), kuid asümmeetrilised sidemed on erinevate subjektide vahel, mille parameetrid on võrdlemisel erinevad (Colurcio et al., 2012: 704). Viimase mõnekümne aasta jooksul on asümmeetriliste ärisidemete roll oluliselt suurenenud, osutudes paljudes suhetes kasulikuks, kuid tekitades ka mitmeid probleeme väiksematele subjektidele (Colurcio, 2009: 109-110).

Võrgustiksuhteid võib kujutada struktuuriskeemide kogumina ja arvatakse, et **vertikaalne või horisontaalne** struktuur mõjutab tulemust (Hammond, 1986: 380). Koostööd firmade vahel, mis teostavad lõpptarbijate teenindamisel järjepidevat lisandväärtust pakkuvaid tegevusi, nimetatakse vertikaalseks koostööks (Buijs, 2014: 4). Vertikaalsed sidemed on vastastikused suhted, mis on loodud tarnijaettevõtte (allapoole suunatud integratsioon) või antud ettevõtte toodangu või teenuste tarbijaettevõttega (ülespoole suunatud integratsioon) (Gulati et al., 2002: 287). Horisontaalsed sidemed on suunatud konkurentide vahelistele suhetele (Kapucu ja Garayev, 2014: 940). Bischoff ja Buchwald kinnitavad, et horisontaalsed sidemed võivad olla konkurentide vahelist koostööd lihtsustavaks jõuks või eriti samaaegsete finantshuvide puhul avaldada mõju firma strateegiale või käitumisele (Bischoff ja Buchwald, 2015: 16). Kuigi toimides erinevatel tasanditel on mõlema sidemete liigi eesmärgiks äri/ettevõtte efektiivsuse suurendamine, mis saavutatakse erinevate meetodite abil (Pozzi ja Vassilopoulos, 2007: 33).

Ronald W. McQuaid iseloomustab võrgustiksuhteid ajalisest aspektist ja liigitab need **lühiajalisteks ja pikaajalisteks** (McQuaid, 2000: 7-8). Pikaajaliste võrgustiksuhte näitena vaatleb autor integreeritud piirkondadevaheliste võrgustikstruktuuride mõistet, mida Christophe Sohn selgitab kui ettevõtete ja organisatsioonide kombinatsiooni, mis teevad koostööd pikaajalisuse põhimõttel, täiendades teineteist majandustegevuse protsessides ja mida iseloomustavad ühised majandushuvid ja turustrateegiad, majandusruumi laiendamisele suunatus, piirkonna potentsiaali kasutamine ja taastootmine, mis tagavad tegevuse kõrge stabiilsuse, efektiivsuse ja konkurentsivõimelisuse (Sohn, 2014: 2). Lühiajaliste võrgustiksuhte näitena võivad

olla müüja ja ostja vahelised suhted organiseeritud turustruktuuris, kuna need võivad piirduda ühekordse ostu-müügi tehinguga (Wilson, 1995: 2-3). Mõlemat tüüpi võrgustiksuhtel on sama eesmärk, milleks on kindla ülesande lahendamine, kuid see toimub erineva aja jooksul. Arvestades turusuhete dünaamikat, võib tekkida kompromissi probleem lühiajalise koordineerimise efektiivsuse ja pikaajalise innovaatilise efektiivsuse vahel (Håkansson ja Snehota, 1995: 143).

Lõpuks võib öelda, et võrgustiksuhted on olemuselt mitmetahulised, need esinevad erinevates vormides ja erinevatel tasanditel meie tegevuse kõikidel etappidel, avaldades erinevat mõju vastavalt tugevusele ja kestusele. Võrgustikusuhete tõhus ja läbimõeldud kasutamine soodustab seatud eesmärkide saavutamist.

1.2. Võrgustikusuhete roll rahvusvahelistumisel

Võrgustikupõhine mõtlemine on valmis tungima kõikidesse inimtegevuse valdkondadesse ja enamikele inimuuringute aladele (Barabasi, 2002: 222). Majanduse funktsioneerimise stabiilsus ja suur produktiivsus sõltuvad suurel määral erinevatest makromajanduslikest sidemetest, mille hulka võivad kuuluda globaalne integratsioon, piiriülene kaubanduse, rände, tehnoloogiaste või teadmiste vool (Gould et al., 2018: 2), aga ka väikese ja keskmise suurusega ettevõtete või suurettevõtete optimaalne kooslus (Wennekers ja Thurik, 1999: 27-28). Rocardo Hausmann ja Cesar A. Hidalgo selgitavad stabiilse majanduskasvu edukust tootmise ja sidemete loomise seisukohast nii riigisisestel kõikidel tasanditel kui teatud teenuste või kaupade kättesaadavusega (Hausmann ja Hidalgo, 2011: 338). Käesolevas peatükis uuritakse võrgustikusuhete osa ettevõtete rahvusvahelistumise protsessis, mõju ettevõtete arengule, samuti käsitletakse rahvusvahelistumise põhimudeleid.

Mis toimub ning millistes ajapiirides ja kuidas see toimub, sõltub võrgustikust. Võrgustik omakorda sõltub sellest, mis toimus varem (Watts, 2003: 29). Pürgimine teistele turgudele turustuspiirkonna laiendamiseks, juurdepääs odavamatele ja unikaalsematele ressurssidele ja kvaliteetsele infrastruktuurile, kõrgtehnoloogia allikad, uuenduste teostamine rahvusvahelisel tasandil (OECD, 2009: 13-14), globaaltasemel

konkurentsi kasutamine rahvusvahelise konkurentsivõime saavutamiseks ja säilitamiseks, kasu saamine enda peamiste pädevuste kombinatsioonist koos teatud tegevuse teistesse riikidesse paigutamise eelistega (Helfat ja Lieberman, 2002: 732-733) – selliseid motiive võib rahvusvahelistumiseks ja rahvusvaheliseks koostööks olla suur hulk.

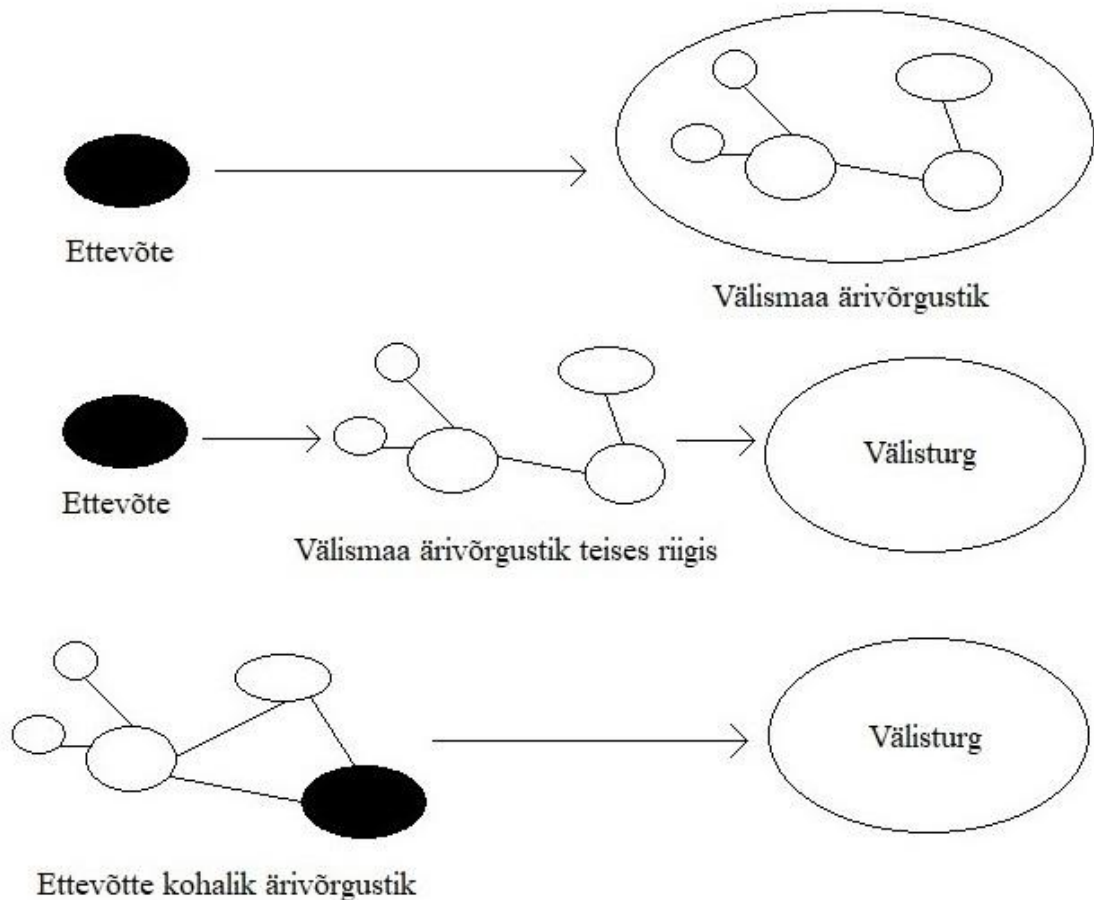
Võrgustiksuhte tõhus kasutamine aitab ettevõtetel ületada erinevaid raskusi, sealhulgas selliseid, mis on seotud ressursside piiratusega, mõju suurendamisega, rahvusvaheliste turgude kaugusega (Chetty ja Wilson, 2003: 65) ja muude sarnaste faktoritega. Võrgustiksuhte peamist panust ettevõtete rahvusvahelistumise mehhanismi selgitamisel on põhjendatud sellega, et rahvusvahelistumise edu ei ole mitte üksiku ettevõtte saavutus vaid erinevate formaalselt ja mitteformaalselt seotud ning võrgustikku ühendatud turusubjektide vastastikuse mõju tulemus (Seifriz et al., 2014: 7-8). Seda mõtet kinnitab ka Senik koos kaasautoritega, kes väidavad, et võrgustiksuhtel on ülitähtis osa ettevõtete rahvusvahelistumisel, aidates saada teadmisi välisriikides, edastades infot ärikeskkonna kohta ja olles abiks välisturgudel (Senik et al., 2011: 261).

Ülaltoodu täienduseks võib öelda, et rahvusvahelistumise ja rahvusvahelise laienemise protsessi realiseerumine on võimalik rohkem kui ühes võrgustiku konfiguratsioonis (Fonfara, 2012: 31). Luues kontakte, teostades ühiseid tegevusi ja kohandades vastastikku ressursse loob iga firma oma isikliku suhte võrgustiku, mis on omakorda seotud teiste subjektide võrgustikega (Holm et al., 1996: 1034). Joonisel 6 on esitatud näide kõigi kolme võrgustiksuhte variandi kohta.

Esimene võrgustiksuhte variant ettevõtte rahvusvahelistumise ja rahvusvahelise laienemise protsessis soovib suhteid koostööpartneritega välismaisest võrgustikust laienemise sihtriigis. Teine variant soovib partnerlussuhteid välismaiste võrgustikega teistest maadest. Sellisel juhul võivad rahvusvahelistumise protsessi algatada teiste maade firmad, mis peavad antud firmaga koostööd kasulikuks. Kolmas võimalus soovib koostöösuhteid lokaalsete ärivõrgustikega. Sellisel juhul saab firma kasutada oma lokaalset ärivõrgustikku rahvusvahelistumise kiirendamise hüppelauana. Samaaegselt võib firma ärivõrgustiku tõttu olla sunnitud laienema (Fonfara, 2012: 32).

Kodumaa turg

Välisturg - laienemise eesmärk



Joonis 6. Võrgustiksuhte konfigurimine ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis (autori koostatud Fonfara 2012: 31 põhjal).

Neubert kirjeldab rahvusvahelistumist kui protsessi, mille käigus ettevõtted sisenevad üsna madala riskitasemega ning üsna kiiresti uutele turgudele (Neubert, 2016: 68). Ent alternatiivne arvamus toob rahvusvahelistumise võrgustikmudelil välja mitu situatsiooni, mis põhinevad firma ja turu rahvusvahelistumise astme koosesinemisel. Brush nimetab selliseid situatsioone „varasteks“ ja „hilisteks“ (Brush, 2014: 126).

„Õige“ turu kindlaksmääramine on äärmiselt tähtis, sest antud valikust võib kujuneda edu või ebaõnnestumise põhitegur, eriti rahvusvahelistumise varastel etappidel (Brito ja Meneses, 2007: 1). Shirokova ja Laine arvates on rahvusvahelistumise varane etapp suuremalt jaolt omane noortele ettevõtetele, eriti kui kõne all on arenenud majandusega riigid, kus ettevõtjatel on võimalus saavutada erinevate võrgustiksuhte abil teatud

kasvu taset ning kergendada õppe ja uute teadmiste omandamise protsessi. (Shirokova ja Laine, 2013: 70). Marinova ja Marinov käsitlevad aga rahvusvahelistumise varast etappi mitmel põhjusel sundarengu seisukohast, mille all enamikul juhtudest siiski ei mõelda tugevat võrgustiksuhet välisturgudega esialgu (Marinova ja Marinov, 2016: 13). Johanson ja Mattson kinnitavad samuti, et piisava hulga info ja teadmiste puudumine võib olla tugevaks arengut aeglustavaks teguriks. Sellisel juhul oleks sobivam strateegia järkjärguline alustamine lähimatest turgudest, et vähendada riske. Rahvusvahelistumise seisukohast oleks sobivaks mudeliks Uppsala mudel, mille kohaselt toimub rahvusvahelistumise protsess etapiviisiliselt investeringute ja ressursside järkjärgulise suurendamisega (Johanson ja Mattson, 1988: 295-303).

Ent Balcerzaki arvates toetutakse 21. sajandil teadmistele, infole ja uuenduslikule majandusele. Organisatsioonide edu sõltub töötajate teadmistest, kogemustest, loominguilisest aktiivsusest ja töötajate kvalifikatsioonist, kusjuures rõhuasetus on pideval väljaõppel, uuringutel ja arendustel (Balcerzak, 2010: 91), mida on kergem rakendada väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes ning saada kordades suuremaid eeliseid nii sise- kui välisturul. Juba 1986. aastal rõhutasid Tushman ja Nadler, et organisatsioonid võivad saada konkurentsieelise ainult praegust olukorda tõhusalt juhtides, samaaegselt luues uuendusi homseks päevaks ning nad eeldasid, et ilmselt ei ole elulisemalt olulisemat juhtimisprobleemi kui püsiv uuenduste juhtimine (Tushman ja Nadler, 1986: 74). Samuti võivad isegi noored ettevõtted omades unikaalset toodangut või teenust, üsna kiiresti ja varasel arenguetapil jõuliselt laiendada oma vastastikuste suhete võrgustikku partneritega üle kogu maailma ning pakkuda huvi juba olemasolevatele võrgustikstruktuuridele (Bürgel et al., 2000: 12-13). Antud juhul on rahvusvahelistumiseks parem kasutada teisi meetodeid, mis on rohkem orienteeritud ressursside ja investeringute suurendamisele.

Kui ettevõtte liigub hilise rahvusvahelistumise teed, siis on täiesti võimalik, et ettevõtte tarnijatel, klientidel ja konkurentidel on loodud tugevad sidemed teiste turgudega, mille tõttu ta võib saada mitmeid kaudseid sidemeid välismaa võrgustikega, isegi kui tegemist on puhtalt siseriikliku ettevõttega. Suhted välisturul võivad soodustada sisenemist välisturgudele (Lin, 2010: 9). Läheduses asuvatele turgudele pääsemine võib olla raskem end sisse seadnud sidemetega konkurentide olemasolu tõttu, seepärast võib

ettevõtte alustada oma rahvusvahelistumist sisenemisega kaugematele turgudele. Hilisemal rahvusvahelistumisel on teatud puudus, sest niisugusel ettevõttel on vähem teadmisi kui konkurentidel ja sisenemise tõenäosus tihedalt struktureeritud võrgustikku võib olla keeruline (Chetty ja Holm, 2000: 212).

Tabelis 1 toodud näitest on näha, et ettevõtted võib sõltuvalt nende keskkonnast jagada nelja rühma. Meie juhtumis omavad tähtsust kaks rühma: varane alustaja ja hiline alustaja, sest teised kaks rühma: üksik rahvusvaheline ja rahvusvaheline teiste hulgas, on juba rahvusvahelised. Varane alustaja teab vähe välisturgudest ja ei saa neile pääsemiseks kasutada suhteid enda riigis, ent hilisel alustajal juba tõenäoliselt on rahvusvahelistunud partnerid ning järelikult kaudsed sidemed välismaiste võrgustikega (Brito ja Meneses, 2007: 3-4).

Tabel 1. Võrgustikupõhine lähenemine rahvusvahelistumisele

| Ettevõtte rahvusvahelis- tumise aste | Turu rahvusvahelistumise aste | |
|--|-------------------------------|----------------------|
| | Madal | Kõrge |
| | Madal | Varane alustaja |
| | Kõrge | Üksik rahvusvaheline |

| | | |
|--|--|------------------------------|
| | | Hiline alustaja |
| | | Rahvusvaheline teiste hulgas |

Allikas: (Johanson, Mattson 1988: 298); autori tõlgitud.

Võrgustiksuhted annavad uutele rahvusvahelistele ettevõtetele võimaluse jätta vahele traditsioonilised rahvusvahelistumise etapid ja laieneda kiiresti sidemete kaudu olemasolevate võrkudega (Cascio ja Montealegre, 2016: 350). Praeguses kiirelt arenevas konkurentsikeskkonnas ei jää võimalus turu hõivamiseks lahti pikaks ajaks, seetõttu on vajalik varane rahvusvahelistumine, eriti kõrgtehnoloogilistes harudes (Sapienza et al., 2005: 10).

Oma töös kinnitavad Hakansson ja Snehota, et võrgustiku areng ei peatu kunagi ning võib isegi väita, et kogu maailm oleks justkui kaetud ühe suure võrgustikuga. Autorite idee kohaselt seovad võrgustikud ja suhted ühe turu teistega, olgu need erineva tugevusega, suuremad või väiksemad, kuid need hõlmavad riigi piire. Uute suhete loomine või vanade katkestamine on olulise tähtsusega võrgustikuga seotud tegevused, kusjuures ettevõtete ja nende partnerite võrgustiku positsioonidel on otsustav tähendus.

(Hakansson ja Snehota, 1995: 59). Sellest hoolimata võivad võrgustiksuhted samal ajal piirata ruumi, milles ettevõtte saab manööverdada ja strateegiat välja arendada, mõjutades omavahel seotud subjektide kohustuste jõudu (McQuaid, 2000: 20-21).

Jolanda Hessels piiritles rahvusvahelist ettevõtlust kui „innovaatilise, initsiatiivika algatuse ja riskikäitumise kombinatsiooni, mis ületab rahvuslikud piirid ning on ette nähtud väärtuse loomiseks organisatsioonides“ (Hessels, 2008: 9). Eesmärkide saavutamiseks rahvusvahelistumise protsessis võib ettevõtte kasutada erinevaid meetodeid nagu uute võimaluste uurimine, nende kasutamine, tegevuse hindamine ja edasise arengu planeerimine (Mainela et al., 2014: 2)

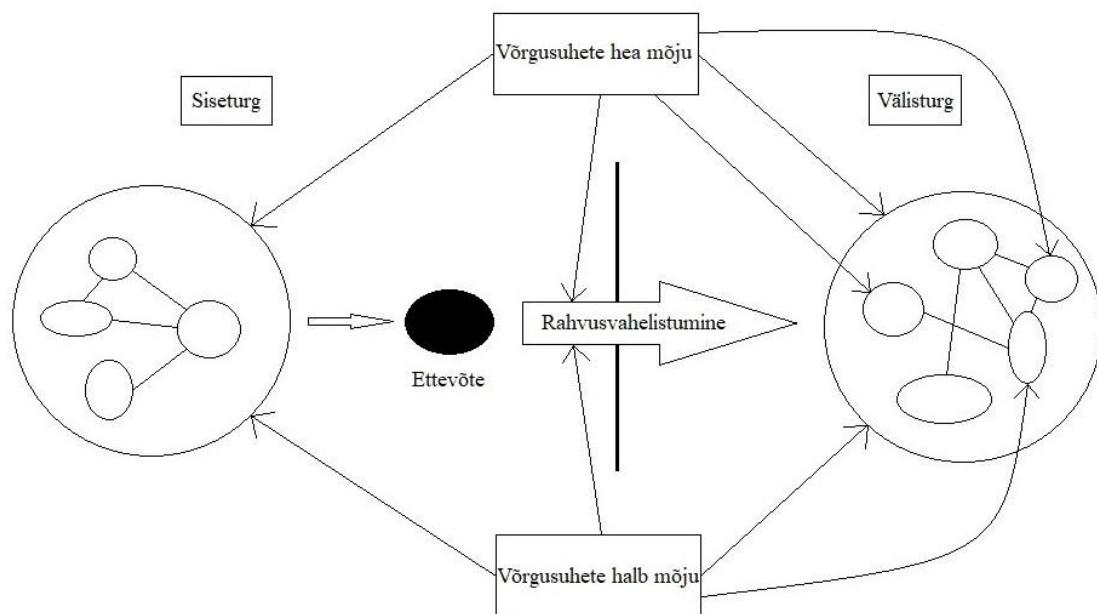
Üheks peamiseks on niinimetatud „uuring/avastus“, mida Vesa Puhakka kirjeldas kui ettevõtjate üht põhilist käitumislüli – võimaluste avastamine veel enne struktuuri/laienduse loomist avaldab tugevat mõju edasiste protsesside tõhususele (Puhakka, 2007: 20). Ent siiski on püstitades eesmärki ja uurides olukorda mitte väiksema tähtsusega aktiivne võimaluste kasutamine konkreetse eelise saamiseks (Berglund, 2005: 40-41), tehtu hindamine kogemuste ja teadmiste arendamiseks (Hytti ja Kuopusjärvi, 2004: 6) ning eesisevate tegevuste planeerimine (Companys ja McMullen, 2007: 301).

Samaaegselt kõikide võrgustiksuhte mõju positiivsete aspektidega ettevõtete arendamisele ja rahvusvahelistumisele võivad sellel olla ka **negatiivsed** küljed. Näiteks pakkus Brian Uzzi välja mõtte, et kui ettevõtted toetuvad liiga tugevalt sotsiaalvõrgustikele, võib see konkreetsete eesmärkide saavutamisel viia liigse sõltuvuseni suhetest (Uzzi, 1997: 57), mida kinnitavad ka Hakansson ja Snehota väites, et kui ettevõtte sõltub tugevalt teatud võrgustiksuhetest, kaotab ta konkurentsieelise, kui suhted purunevad (Hakansson ja Snehota, 1995: 17-18). Oma uuringus tõid Farooqi ja Miog välja mitmed tegurid, mis võivad viia selleni, et ettevõtted võivad teatud tingimustes täiel määral loobuda võrgustiksuhte kasutamisest, tuues näiteks asjaolu, et loobumine partnerlussuhetest suure tarnijaga võib olla väga keeruline, kuna see nõuab kulutusi ja aega ning mitmete subjektide jaoks on tähtsam omada alternatiivseid variante kui tugevat kiindumust kellegi ühe vastu (Farooqi ja Miog, 2012: 81). Samuti võib tuua näiteks võrgustiksuhted, mis ei pruugi olla nii kasulikud, kui tekivad raskused kultuuride mõistmisel ja sideme puudumisel poolte vahel (O'Donnell ja Boyle, 2008: 13-

15). Cuervo-Cazurra ja kaasautorid toovad oma töös välja kolm raskuse kategooriat seoses rahvusvahelistumisega: eelise kaotus või puuduse teke, mis ilmnevad siis, kui ressursid kaotavad oma soodsa iseloomu uude riiki ülekandmisel või puuduvad lisaressursid edukaks funktsioneerimiseks (Cuervo-Cazurra et al., 2007: 711), mis on otseselt seotud nii sisemiste kui väliste võrgustiksuhetega (Hakansson ja Snehota, 1995: 132).

Joonise 7 põhjal on näha, et võrgustiksuhted on mitmekesised ja võivad mõjutada nii positiivselt kui ka negatiivselt üldiselt nii ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi kui ka individuaalselt turul toimuvaid partnerlussuhteid, mis on kaudne mõju rahvusvahelistumisele, aga ka korraga või eraldi partneritele välismaal (Hakansson ja Snehota, 1995: 17-20; Torkkeli, 2013: 64-66).

Püstitatud eesmärkide saavutamise kõrval võtavad ettevõtted teatud **riske**, mis olenevalt erinevatest teguritest, võivad olla täiesti erinevad, näiteks piiratud ressursside olemasolu (liability of smallness) ja kogemuse puudumise (liability of newness) tõttu on väikese ja keskmise suurusega ettevõtlusvormide rahvusvahelistumise tõenäosus väiksem kui suurtel ettevõtetel. Lisaks kogevad praktiliselt kõik välisturgudele väljuvad ettevõtted „välismaalase koormat“ (liability of foreignness) kohalike partnerite ja mis kõige tähtsam, potentsiaalsete klientide usaldamatuse ületamisel (Shirokova ja Laine, 2013: 69-70). Võrgustiksuhted võivad erinevalt mõjuda ka rahvusvahelistumise tempole ja iseloomule, näiteks kuidas teha keeruliseks või vastupidi, lihtsustada protsessi ettevõtetele negatiivse kuvandiga riikides (Zain ja Ng, 2006: 202-203).



Joonis 7. Võrgustiksuhte mõju rahvusvahelistumisele (autori koostatud Hakansson, Snehota 1995: 17-20; Torkkeli 2013: 64-66 põhjal).

Võrgustiksuhte mõjul võib rahvusvahelistumine olla **planeeritud või sunnitud**. Esimesel juhul kujutades rahvusvahelistumist kui osaluse laienemist rahvusvahelistes organisatsioonides (Buckley ja Ghauri, 2006: 85) kasutatakse läbimõeldud keerulist mitmeetapilist protsessi, mis nõuab plaani koostamist sihtturu hindamise põhjal, juhtimisootuste taju ja käsitletava ettevõtte pädevust (Rodriguez-Valle, 2013: 2-4). Giligan ja Wilson mõtlevad strateegilise planeerimise all üksteisest tekkivate ja omavahel seotud sammude järjestikulisust, mida võib jagada etappideks: ettevalmistus, analüüs (nii sise- kui välisanalüüs), konkurentsistrateegia väljatöötamine ja kontroll (Gilligan ja Wilson, 2003: 65-58).

Samas võib rahvusvahelistumine olla ka sunnitud ja juhuslik, kui partnerite tugevate majandussidemete mõju all tuleb ettevõttel üle vaadata oma strateegilised plaanid ja end ümber kujundada (Capik ja Bockerhoff, 2017: 51). Keen ja Etemad kinnitavad, et paljud ettevõtted osutuvad enda teadmata võrgustiksuhteid moodustades suuremate ressursside ja võimalustega suuremate ettevõtetega hõlmatuks rahvusvahelistumise protsessi, et hoida kinni oma positsioonidest ja kaitsta enda huve (Keen ja Etemad, 2012: 582). Evers käsitleb kiire ja vahel ootamatu rahvusvahelistumise põhjusena tehnoloogilist protsessi, mis võimaldab ettevõttel toota vähem partiisid, kuid seejuures

jääda majanduslikult kasulikku seisu oma toote piisava tarbimise tingimusel, mis saavutatakse kliendibaasi laiendamise teel muudel turgudel (Evers, 2010: 396).

Välismaale investeerimise võimalusi otsivad firmad peavad määratlema turule sisenemise aja ja viisi. Investeeringute õige ajastuse ja mahu valik on oluline, kuna ebakindlus mõjutab selle edukust (Fisch, 2008: 1). Buckley ja Casson pakkusid lähenemisviisi, mille puhul rahvusvahelistuv firma ootab investeerimiseks sobivat aega ja jälgib edasiste investeeringute tegemiseks olukorda (Buckley ja Casson, 1998: 33). Lähtudes välisturgudele sisenemise vormist, olgu selleks ekspordialane tegevus, ühisettevõtte või täielikult firma enda poolt kontrollitav juriidiline isik, on finantsriski hindamine väga tihedalt seotud võrgustiksuhte tugevusega (Buckley ja Casson, 1996: 850-851).

Välismaistele turgudele sisenemisel on väga oluline küsimus **positsioon** võrgustiksuhtes. Firma rahvusvahelistumise aste peegeldub tema positsioonis kohalikes (välismaistes) võrgustikes ning nende positsioonide tähtsuse ja integratsiooni ulatuses (Grazia, 2010: 5). Coviello määratles uurides võrgustiku dünaamikat ja firmade positsioonide muutumist rahvusvahelistumise protsessis, et olulist rolli mängib niinimetatud võrgu tsentraalsus. Mida kõrgem on tsentraalsuse tase, seda enam on firmal võimalusi saada infot uute võimaluste kohta ja saada tähtsat teavet otsustest ja protsessidest, mis seonduvad võrgustiku teiste osalistega, samuti tugevdada kontrolli kogu võrgustiku üle (Coviello, 2006: 714-715). Johanson ja Pao kinnitavad, et võrgustiku struktuuri aluseks on see, et firma positsioon teiste subjektide suhtes võib rahvusvahelistumise protsessis igal ajahetkel muutuda, peegeldades suhete hulka (arvud) ja kvaliteeti (jõud) (Johanson ja Pao, 2012: 13).

Üks peamine teooria, mis kajastab rahvusvahelistumise protsessi, põhineb **Uppsala** mudelil (**U-Model**), mille mõtte seisneb selles, et ettevõtte laiendab esmalt oma kohaolekut naaberturgudel vaid veidi märgatava ilmumisega ning laiendab seal järkjärgult oma osalust, aga ka kaugenemist algsest turust (Johanson ja Vahlne, 1990:11). Simin Lin arvates kasutab nimetatud mudel rahvusvahelistumise võtmelementidena juhtimis- ja organisatsioonilist kogemust ning koondab tähelepanu õppimisteooriale selles protsessis (Lin, 2010: 119).

Niisugune teooria sisaldab kaht fundamentaalset tegurit, mis iseloomustavad rahvusvahelistumise protsessi kui teadmist, mida ettevõtte arendab erinevatel turgudel ning ressursside kasvavat hoogu protsessis (Osorio ja Palacios, 2016: 7). Nimetatud tegurid moodustavad protsessi neli faasi, mille on määratlenud Johanson ja Wiedersheim-Paul:

- 1) ebaregulaarne või sporaadiline eksporditegevus
- 2) eksport sõltumatute esindajate kaudu
- 3) müügiesinduste loomine või filiaalide loomine välismaal
- 4) tootmisüksuste loomine välismaal (Johanson ja Wiedersheim-Paul, 1975: 307)

Igal nimetatud etapil on määratud rahvusvahelistumise erinevad meetodid: otsene ja kaudne eksport ning otsesed välisinvesteeringud. Ettevõtted hakkavad enne, kui koos rahvusvahelise kogemuse suurenemisega jõutakse otseste välisinvesteeringute juurde, aeg-ajalt töötama välismaal, seejärel võetakse ette sõltumatute müügiesinduste ja filiaalide loomine välismaal (Osorio ja Palacios, 2016: 7-8).

Ent kaasaegses ärimaailmas võib Uppsala mudeli rakendamine jätta tähelepanuta äriühingustike dünaamilise koosluse, iseäranis suhete eiramise tarnija ja ostja vahel (Chen ja Jaw, 2019: 51). Vaatamata sellele, et nimetatud mudel andis suure panuse ettevõtete rahvusvahelistumise uuringu protsessi, puuduvad sellel mitmed põhialused, mis iseloomustavad igakülgset rahvusvahelistumise protsessi. Eksisteerivad ettevõtted, kus ei järgita seda mudelit, eriti puudutab see ettevõtteid, kes alustavad ja arendavad oma tegevust aktiivselt, ületades territooriume ja barjääre eesmärgiga, mille sisuks on rahvusvaheliste tehingute kiire ja odav teostamine (Oviatt ja McDougall, 2005: 545). Samuti kinnitatakse, et nimetatud mudel puudutab ainult rahvusvahelistumise varaseid etappe, mil teadmiste ja ressursside puudumine on ikka veel pidurdavaks teguriks (Fletcher et al., 2013: 5), mida kinnitab ka asjaolu, et suurtel ettevõtetel, kellel on nii teadmised kui ressursid, toimub rahvusvahelistumine kergemini (Johanson ja Vahlne, 1990: 14).

Peale seda on olemas **muudetud mudel**, mis erinevalt traditsioonilisest lähenemisviisist, mis kirjeldab erinevate tõkete ületamist, kaalub rohkem ettevõtte positsiooni tugevdamist võrgus. Selle tulemusel väidetakse, et olemasolevatel ärisuhetel, mis võimaldavad võimalusi tuvastada ja kasutada, on väga oluline mõju

konkreetssele turule, kuhu ettevõtte otsustab siseneda (Johanson ja Vahlne, 2009: 1423). Hilisemas töös tutvustati aga viimast üldmudelit, rõhutades tänapäevaste ettevõtete põhijooni (Johanson ja Vahlne, 2017: 1088).

Uuendustega (I-mudel) seotud rahvusvahelistumise mudel, mida võib ka tõlkida teisiti: innovatsiooniga seotud rahvusvahelistumise mudel, käsitleb rahvusvahelistumist kui protsessi, mille etapid sarnanevad uue toote juurutamise etappidega (Roger, 1995: 362).

Sellist mudelit toetavad mitmed uurijad (Bilkey ja Tesar, Cavusgil, Reid jt), kes käsitlevad rahvusvahelistumise lahendust kui uuendust ettevõtetele ning järelikult kirjeldavad rahvusvahelistumise järkjärgulise arengu teist perspektiivi, kuigi teatud mõttes nende mudelid joonistuvad välja Uppsala mudeli põhjal, pöörates seoses uuenduste juurutamisega erilist tähelepanu õpetuse järjepidevusele (Lin, 2010: 121).

Erinevate seisukohtade kohaselt sõltub I-mudelites rahvusvahelistumise lahendus kas „tõuke“ või „tõmbe“ jõust. Tõukemehhanism on väline muutus, mis algatab ekspordilahenduse, tõmbemehhanism on aga sisemine muutus, mis selgitab üleminekut ühelt sammult teisele (Andersen, 1993: 212). Ent põhikäsitus seisneb selles, et iga rahvusvahelistumise etappi käsitletakse kui uuendust, põhitähelepanu aga pööratakse samm-sammulisele arengule alates müügist siseturul ja lõpetades regulaarse ekspordiga (Leonidou ja Katsikeas, 1996: 524).

Niinimetatud **soome mudeli** (mida mõnikord nimetatakse ka Helsingi mudeliks või sihtriigi rahvusvahelistumise protsessi mudeliks) (Vissak ja Zhang, 2012: 144) all peetakse silmas asjaolu, et ettevõtte võib suurendada enda rahvusvahelistumist mitte ainult dünaamilise või samm-sammulise arengu teel, nagu seda kujutavad U- ja I-mudelid (Andersen, 1993: 216) vaid ka mitmekesisuse teel, kasutades erinevaid operatsioonivorme, pakkudes mitmesugust toodangu sortimenti ning levides erinevatele turgudele (Luostarinen ja Welch, 1997). Nimetatud mudel kinnitab ka fakti, et ettevõtted on võimelised kiirendama rahvusvahelistumist, mida märgivad ka Johanson ja Vahlne oma hilisemas töös: suurte ressurssidega suured ettevõtted ei pea järgima samm-sammulist arenguteed ja tegema suhteliselt keerulist sammu rahvusvahelistumises; et kui turutingimused on stabiilsed ja ühtlased, siis kogemustega omandatud teadmistel ei pea vastaval turul olema otsustavat tähtsust; et kui ettevõtte on

omandanud töökogemuse samalaadsetel turgudel, siis võib ta ette võtta arvestatavama algsammu sarnastele turgudele väljumiseks (Johanson ja Vahlne, 1990: 12). Mudel näitab, et ettevõtte ei tule tingimata üle minna viimasesse arenguetappi: ükskõik millisel etapil võib toimuda ka tagurpidi protsess või turgudelt taandumine (*de-internationalisation*) (Welch ja Luostarinen, 1988: 37), millele võivad järgneda korduvad sinna naasmise (*re-internationalisation*) sammud (Luostarinen, 1994: 21). Hamid Etemad sõnutsi on antud mudel peaaegu ainus alusteooria, mille põhjal saadakse konkurentsieelis ilma eeltingimusteta või erakordselt suurte kulude ja riskita, kusjuures toetutakse ainult end heast küljest näidanud rahvusvaheliste teenuste ja toodangu tõhusalt toimivate tarnijate võrgustikule (Etemad, 2013: 60).

Huvi rahvusvahelistena sündinud, „**born globals**“ ehk „**ülikiirete rahvusvahelistujate**“ vastu tekkis 1990-ndate alguses. Juba alguses käsitlevad need ettevõtted maailma kui oma müügiturgu (McDougall et al., 2003: 59), avades uue vaate kiirele rahvusvahelisele arengule, mis on vastuolus rahvusvahelistumise etapiviisilise lähenemisega (Lin, 2010: 127). Kuivalainen ja kaasautorid selgitavad seda nii, et ettevõtted puutuvad sageli kokku neid ümbritseva kasina siseturuga kas nende geograafilise asendi, piiratud suundumuse või üldise harukondliku majanduse tõttu (Kuivalainen et al., 2015: 291).

Väikese ja keskmise suurusega ülikiirete rahvusvahelistujate üldiseks iseloomustavaks jooneks on asjaolu, et ettevõtja või juhtiv meeskond võtab ettevõtte loomisest alates aluseks globaalse nägemuse ning alustab kiiret rahvusvahelistumist (Lin, 2010: 128). Teisiti määratlevad born globals ettevõtted Knight ja Cavusgil – need on väikesed ettevõtted, 25%-lise ekspordiga 3 aasta jooksul alates loomisest (Knight ja Cavusgil, 1996: 14), millega pole aga päriselt nõus Luostarinen ja Gabrielsson, kinnitades, et eksport peab moodustama vähemalt 50% (Luostarinen ja Gabrielsson, 2004: 399). Ent Oviatt ja McDougall piiritlevad ülikiireid rahvusvahelistujaid niisugustena, kes väljuvad rahvusvahelisele turule 6 aasta jooksul alates nende moodustamisest (Gabrielsson et al., 2008: 388).

Oviatt ja McDougall töötasid välja teoreetilise aluse, milles selgitatakse ülikiirete rahvusvahelistujate olemust. Selleks toodi välja neli vajalikku elementi, täpsemalt: (1) organisatsiooniline kujunemine teatavate tehingute rahvusvahelistumise abil; (2) tugev

sõltuvus alternatiivsetest juhtimisstruktuuridest ressurssidele ligipääsemiseks; (3) eeliste kehtestamine välismaal; ja (4) kontroll unikaalsete ressursside üle. Nende elementide alusel määrati kindlaks neli ülikiirete rahvusvahelistujate tüüpi: eksport / import start-up ehk iduettevõtted, paljurahvuselised kauplejad, geograafiliselt keskendunud start-up ettevõtted ja globaalsed start-up ettevõtted, mis on esitatud tabelis 2 (Oviatt ja McDougall, 2005: 544-547), kus „+++“ tähendab „väga oluline“, „++“ – „oluline“ ning „+“ – „vähem oluline“:

Tabel 2. Ülikiirete rahvusvahelistujate tüübid ja nende sõltuvus võrgustiksuhetest

| Tüüp | Turusisesed võrgustiksuhted | Välisturgudel võrgustiksuhted |
|--|------------------------------------|--------------------------------------|
| Eksport/Import „start-up“ | + | + |
| Rahvusvahelised kauplejad | + | + |
| Geograafiliselt keskendunud „start-up“ | + | + |
| Globaalsed „start-up`id“ | + | + |

Allikas: (Oviatt, McDougall 2005: 544-547; Farooqi, Miog 2012: 13-14); autori koostatud.

Eksportile/importile keskendunud start-up ettevõtete tüüp on seotud paljude riikidega, millega on kõige rohkem ühist kultuurilises ja majanduslikus plaanis ja mille võrgustiksuhetel on oma turu piirides tähtsam osa. Rahvusvahelised kauplejad vahetavad infot paljude riikidega ja otsivad alati võimalusi kauplemiseks ja uute võrkude loomiseks, pöörates võrdset tähelepanu nii turusisestele suhetele kui laienemisvõimalustele teistele turgudele. Geograafiliselt orienteeritud start-up ettevõtted on rohkem keskendunud spetsialiseeritud vajadustele regioonis, püüdes leida võimalusi oma koha leidmiseks. Sel põhjusel on nad geograafiliselt piiratud spetsialiseeritud vajaduse asukohaga. Globaalsed start-up ettevõtted ammutavad kasu paljude organisatsiooniliste tegevuste ja sidemete laialdasest koordineerimisest, mis on geograafiliselt piiramatud (Farooqi ja Miog: 2012, 13-14; Coviello ja Munro, 1997: 365-366; Freeman et al., 2006: 35-38)

Käsitletataval mudelitel on kahtlemata midagi ühist, kuid vägagi paljus on need üksteise vastandid, nii nagu on näha tabelis 3.

Tabel 3. Rahvusvahelistumise mudelite võrdlus

| | Uppsala | Uuenduslik | Soome | Ülikiired rahvusvahelistujad |
|---------------------------------|---|---|---|--|
| eesmärk | etapiviisiline areng suurenemisega | etapiviisiline areng uuendusliku lähenemisega | sortimendi laiendamine mitmekesisuse vahendite järgi | kiire juurutamine ja areng, oma niši otsing |
| kiirus | aeglane | aeglane-keskmise | keskmise-kiire | väga kiire |
| turusisesed võrgusuhted | väga tähtsad | üpris tähtsad | tähtsad, kuid ei ole põhimõttelised | mitte eriti tähtsad |
| välisurgudele sisenemine | lähiturud ja järjekorras | lähiturud ja iga samm on uuenduslik | nii lähi- kui ka kaugturud, vormid ja lai sortiment | kogu maailm ja kiiresti, et leida oma nišš või saavutada eelis |
| riskid | madal | madal | keskmise | kõrge |
| välisurgudel võrgusuhted | kasvab järk-järgult | võivad mängida tähtsat osa | mõõdukalt tähtsad ja võivad tugevasti soodustada järsku kasvu | väga tähtsad, võivad mängida võtmerolli, palju turgusid |
| eelised | kaalutud riskid, läbimõeldus | kaalutus ja uuenduslik lähenemine | lai vaade, hea olukorra valdamine | kiire/ ülikiire kasv, mitmekesisus |
| puudused | vähe tähelepanu välisteguritele, kulub palju aega | mõnikord tervikpildi alahindamine | protsess võib hõlmata kaua aega | infopuuduse tõenäosus, suured riskid |

Allikas: (Johanson, Vahlne 1990; Lin 2010; Oviatt, McDougall 2005; Farooqi, Miog 2012; Welch, Luostarinen 1988); autori koostatud.

Ettevõtte rahvusvahelistumise mudel sõltub võimalustest ja seatud eesmärkidest, mis võivad olla nii kaalutletud ja strateegiliselt läbimõeldud kui riskantsed ja tormakalt sööstlikud. Mõned ettevõtted kulgevad mööda ladusat teed, arvestades riske igal etapil,

et vähendada ebaõnnestumise korral kahjusid, kuid selline protsess võtab kaua aega ja sellel on üsna väike haare. Teised ettevõtted kas püüavad välja mõelda midagi uuenduslikku või vaatavad asjale laiema pilguga ning püüavad leida oma nišši, isegi suuri riske arvesse võttes.

Võrgustiksuhte seisukohast mängivad rolli nii sise- kui välissuhted, olenevalt ettevõtte tegevuspõhimõttest. Võrgustiksuhted oma koduturul võivad olla toeks kas ettevõtte rahvusvahelistumisel või ka selleks sunnituse korral. Välissidemed aga võivad olla äärmiselt tähtsad ja anda palju võimalusi globaalse turu hindamiseks ja arengutee valimiseks, kuid need võivad olla ohtlikud ja teatud olukordades negatiivselt mõjuda.

Lõpetuseks võib öelda, et rahvusvahelistumisel, olgu see siis planeeritud või pealesunnitud, tuleb mõistlikult läheneda võrgustiksuhte arengule ja võimalustele, võttes arvesse seatud eesmärgi ja ressursse. Sõltumata rahvusvahelistumise mudelist tasub mees pidada võrgustiksuhte arengu tähtsust nii sise- kui välisturgudel, mitte unustada riskide hindamist ning tegevuste ja sidemete tagajärgi.

2. VÕRGUSTIKSUHETE ROLL AMAZONI JA TEMA PARTNERITE SISENEMISEL VÄLISTURGUDELE

Käesoleva primaarsetel ja sekundaarsetel andmetel põhineva töö eesmärk seisneb võrgustiksuhte rolli selgitamises rahvusvahelistumise valdkonnas mitme firma näite alusel. Töö rajaneb võrgustiksuhte uurimisel rahvusvaheliste ettevõtete arengus ja võrdlusel teoreetilise osaga ning mitmete välismajandussuhete, innovatsiooni ja tehnoloogia arengu valdkonna ekspertide arvamusega.

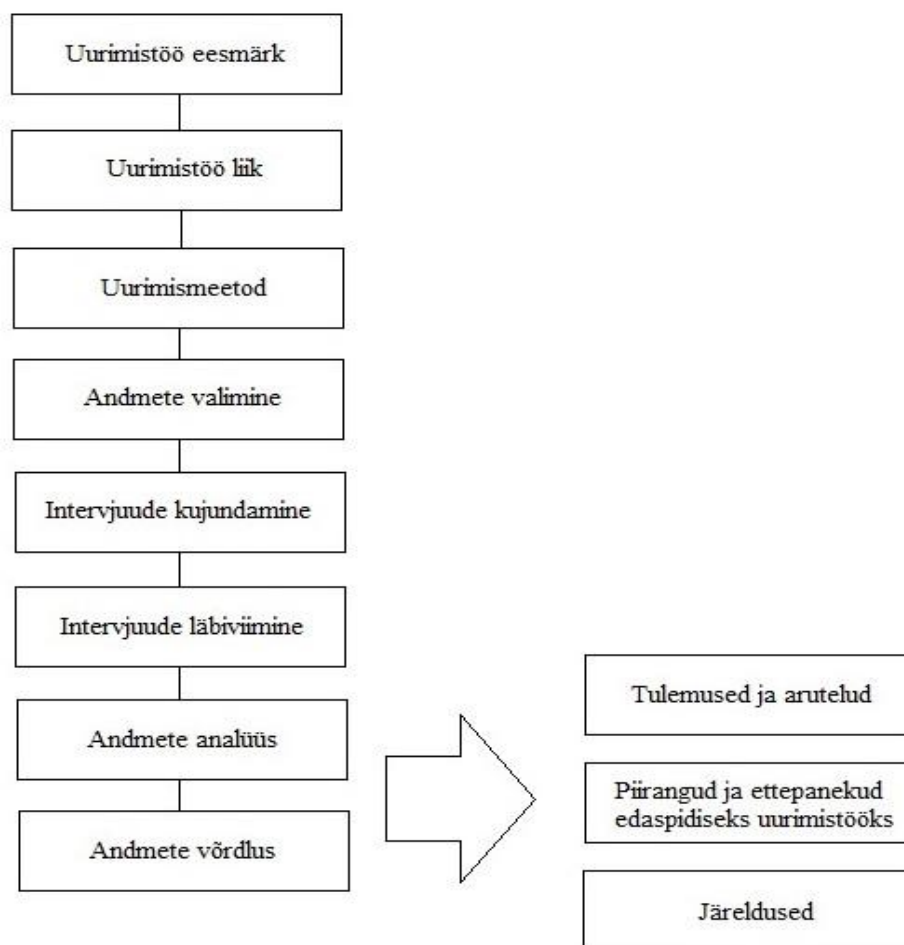
Peatükk algab uuringu meetodi ja protsessi määratlemisega, samuti kirjeldatakse eraldi iga ettevõtet ja selle struktuuri. Seejärel annab autor ülevaate tegevusvaldkonnast, milles vaadeldud ettevõtted tegutsevad. Edasi analüüsib autor võrgustiksuhte rolli valitud ettevõtete rahvusvahelistumisel intervjuu tulemuste alusel ning võrdleb neid teoreetilises osas uuritud materjaliga ja ekspertide arvamusega. Lõpuks annab autor soovitusi ja teeb ettepanekuid edasiseks uurimiseks.

2.1. Uurimismeetod ja uuringuprotsess

Uurimise idee tekkis 2019.aasta lõpus, kui teema sõnastati vastavalt autori isiklikule huvile ja kogemusele jae- ning hulgikaubanduse alal. Kui autor oli tutvunud olemasoleva kirjandusega võrgustiksuhte ja e-kaubanduse kohta, avastas ta, et see on kiirelt arenev valdkond, mida ei ole veel piisavalt uuritud, mida on kinnitanud ka innovatsiooni ja tehnoloogilise arengu ekspert (Kregel, 2020).

Käesolev uurimus on tutvustava iseloomuga ja selle eesmärk on luua ettekujutus võrgustiksuhte rollist erineva tasandi ettevõtete rahvusvahelistumisel, kasutades kvalitatiivset meetodit, mille abil oli võimalik analüüsida uuringu küsimusi, mille eesmärgiks oli anda kirjeldavad ja selgitavad vastused (Saunders et al., 2009: 194-195). Kvalitatiivne uuring tegeleb keerukusega, analüüsib ja asetab näitajad konteksti (Strauss

ja Corbin, 2015: 2-3), mille puhul andmete analüüsimisel on oluline osa autori oskustel ja kogemusel (Ghauri ja Gronhaug, 2002: 86). Kvalitatiivset meetodit kasutades võib autor süviti otsida uuringu eesmärkide saavutamiseks vajalikku infot, analüüsides sel viisil rahvusvahelistumise protsessi haaratud osalejaid, teha järeldusi nende endi ja võrgustiksuhte vahetu mõju kohta olukorrale tervikuna (Alvesson ja Sköldberg, 2009: 7-8). Joonisel 8 on esitatud uurimuse kujunemise struktuur.



Joonis 8. Uurimistöö kujundus (autori koostatud Saunder et al. 2015 põhjal).

Kui autor on määratlenud uurimistöö eesmärgid, on vaja:

- 1) teostada kirjanduses ja akadeemilistes allikastes leiduvate sekundaarsete andmete analüüs, mille eesmärk on sõnastada küsimused primaarsete andmete kogumiseks intervjuu abil

- 2) teostada kirjanduses ja muudes allikates leiduvate sekundaarsete andmete analüüs uuritava tegevusvaldkonna kohta, milles vaadeldavad ettevõtted tegutsevad
- 3) teha intervjuu ja saada primaarsed andmed võrgustiksuhte rolli kohta uuritava valdkonna ettevõtete rahvusvahelistumisel

Käesolevas töös kasutatakse kvalitatiivseid meetodeid, mis annavad võimaluse mõista oluliselt selgemalt võrgustiksuhte mõju mitmele erinevale ettevõttele nende suuruse, võimaluste ja positsiooni alusel nii turul kui võrgustikstruktuurides. Lisaks sellele saadakse parem ülevaade sarnasustest ja erinevustest, mida võib kergesti leida statistilistest andmebaasidest või teaduslikest allikatest. Antud lähenemisviis on lisaks veel piisavalt paindlik uurimise teostamiseks, mis väljendub asjaolus, et uurija teeb teabe ja andmete saamise põhjal palju otsuseid (Yin, 1994: 12-13)

Käesolev magistritöö on eeluuring võrgustiksuhte arengu astme tähtsuse selgitamiseks nii sise- kui välisturgudel erinevate struktuuriüksuste seisukohalt. Saundersi, Lewise ja Thomhilli järgi on eeluuring oluline, kui soovitakse selgitada probleemist või olukorrast arusaamist (Saunders et al., 2009: 139). See võimaldab määratleda ja seada prioriteedid, samuti pakkuda uurimiseks uusi ideid. Praeguse uurimuse plaan on all oleval kujutatud joonisel 9. Autor pidas põhjendatuks teha intervjuu firmade esindajatega, kes tegelevad veebimüügiga, samuti teha intervjuu mõnede innovatsiooni ja välismajanduse arengu ekspertidega.



Joonis 9. Uurimistöö plaan (autori koostatud).

Saundersi, Lewise ja Thomhilli järgi sisaldab eeluuring kõige tõenäolisemalt kvaliteetseid uurimisintervjuusid, mis võivad olla äärmiselt kasulikud, kuna need pakuvad võimaluse uurida vastuseid ning rääkida aspektidest, millest varem ei olnud vajadust mõelda (Saunders et al., 2009: 323-324).

Intervjuu abil andmete kogumise meetodi eesmärgiks on usaldusväärse informatsiooni saamine selleks kõige paremini sobivatelt isikutelt (Ghauri ja Gronhaug, 2002: 102). See tähendab, et autoril tuleb valida vastajad, kes võivad uuritaval teemal anda kõige aktuaalsemat informatsiooni. Käesolevas uurimuses on autor valinud intervjuu teostamise vastajatega selliselt, et neil on täielik vabadus oma arvamuse ja mõtete väljendamiseks ning arutlemiseks.

Intervjuu tegemine nõuab reaalselt koostööd küsitleja ja vastaja vahel (Ghauri ja Gronhaug, 2002: 100), seetõttu koostas autor ettevõtte uurimiseks intervjuu teostamise plaani ja küsimused (vt. Lisa 1), mis põhinevad teoreetilises osas käsitletud materjalil ning puudutavad autorit huvitavaid tegevuse aspekte. Küsimused hõlmavad iga firma rahvusvahelistumise põhjusi ja protsessi, erinevate võrgustiksuhte tähtsust selles protsessis, nende mõju ja tagajärgi. Samuti küsitakse edasise arengu plaane. Enne intervjuu tegemist saadeti küsimused vastajatele tutvumiseks. Intervjuu tehti inglise ja vene keeles aprillis 2020 telefonivestlusena koos autori märkustega, samuti kirjalike vastuste palumise teel samadele küsimustele. Vastajad olid firma Amazon Inc. äriarenduse juht Inglismaal F.E. (09.04.2020 ja 14.04.2020), kes soovib jääda anonüümseks, E-investments LTD juhatuse liige Ivari Saar (09.04.2020) ja Business Alliance sro juhatuse liige Vyacheslav Zayakin (10.04.2020). Iga intervjuu kestis umbes 2 tundi.

Eeluuringus kasutatakse sageli ekspertarvamusega võrdlemist. See meetod annab efektiivse võimaluse koguda primaarset informatsiooni antud valdkonna asjatundjatelt (Libakova, Sertakova, 2015: 117). Kui autor on saanud rohkem teadmisi probleemse valdkonna kohta, oskab ta esitada õigeid küsimusi ja ehitada uuringu üles selliselt, et nendele küsimustele saab vastuse. Autor valis kaks eksperti sõltumatu arvamuse saamiseks ja selle edasiseks võrdlemiseks valitud ettevõtetega: Jan Kregel – TTÜ teadlane/professor finantside (11.04.2020) ja innovatsiooni alal ning riigiasutuse välismajandussuhete spetsialist, kes soovib jääda anonüümseks (09.04.2020).

Küsimused koostati veidi laiemas plaanis, need põhinesid teoreetilises osas käsitletud materjalil ning saadeti e-posti teel. Intervjuud toimusid eesti ja inglise keeles, iga intervjuu kestis umbes 0,5 tundi koos autori märkmetega ja küsimustele kirjalike vastuste saamisega.

Teostatud intervjuude kvalitatiivsete andmete tulemused tuleb jagada kategooriatesse (Saunders et al., 2009: 482), milleks autor kasutab kvalitatiivse analüüsi grupeerimise protsessi.

Intervjuude ja ekspertarvamuste täienduseks kirjeldab autor iga ettevõtet eraldi kasutades intervjuu tegemise ajal saadud ning erinevatest e-allikatest kogutud informatsiooni.

Amazon Inc. (respondent 1) - Ameerika firma, mis on tulu ja kapitali näitajate alusel maailma suurim e-kaubanduse ja avaliku pilvandmetöötluse platvorm, haarates peaaegu pool USA e-kaubanduse turust. Firma asutas aastal 1994 Ameerika ettevõtja Jeff Bezos ja algselt tegeles firma oma kodulehe kaudu raamatute müügiga. Juba 3 aasta möödudes hakkas e-pood oma tootevalikut laiendama ja tänaseks pakub Amazon.com 34 liiki kaupa, näiteks raamatuid, olmetehnikat, mänguasju, toiduaineid, ilutooteid ja palju muud (Amazon Inc, 2020).

Esimesed kohalikud investorid tekkisid firmal täpselt aasta möödudes ning pakkusid vahendeid kodulehe ja serverite töö parandamiseks. Sel ajal aitas ebapopulaarse lähenemisviisina tuntud kogu kasumi reinvesteering ettevõtte arendamiseks, mida hiljem kasutas Google ning seejärel ka Facebook, elada üle niinimetatud 2000ndate dot.com kriisi, mis viis põhja suure osa netifirmadest ning lisaks sellele võimaldas osta ära mitmed võlgadesse sattunud konkurendid ja laieneda veelgi (Guardian, 2018; Firmajuht 1).

Ettevõtte asutaja seatud eesmärgid olid väga optimistlikud, kuid aeg näitas, et tegelikult arenes firma veelgi kiiremini ning kasvatas müügi mahtu peaaegu 10 korda kavandatust enam ja saavutas aastal 2000 1,6 miljardit dollarit ning aastal 2018 ületas firma kapital 1 triljon dollarit, mis muutis Amazoni Apple järel teiseks sellisele tasemele jõudnud firmaks. Arengu ja teistele turgudele laienemise seisukohalt oli üheks tähtsamaks

otsuseks partnerite, konkurentide või strateegilise planeerimise jaoks huvipakkuvate ettevõtete ülevõtmine. Aastal 2006 osteti firma Shopbot (konkurent), aastal 2010 võeti 545 miljoni dollari eest üle Quids (turu laiendamine) ja aastal 2012 Kivi Systems (tootmise moderniseerimine) (Guardian, 2020; Firmajuht 1).

Digitehnoloogiate kiire areng annab palju võimalusi rahvusvahelistumise protsessi kiirendamiseks ja lihtsustamiseks ning e-kaubanduse osakaalu suurenemine kasvatab huvi. Olles hõlvanud kohaliku turu, alustas Amazon oma rahvusvahelistumise teekonda Suurbritannias aastal 1998 ning sisenes iga kahe aasta järel uutele turgudele: aastal 2000 Prantsusmaa ja Jaapan, 2002 ettevõtmised Kanada turule sisenemiseks, 2004 esimene katse Hiinas ja 2010 Hispaania, Saksamaa ja Itaalia. Rahvusvahelistumise mudelite seisukohalt võib leida ühist mitme mudeliga. Kiire areng ja laienemine, ehkki üsna hilja, samuti eesmärk hõlvata nišš esimesena on üsna sarnased ülikiirete rahvusvahelistujate mudeliga. Lisaks leidub midagi ühist innovaatilise ja Uppsala mudeli kombinatsiooniga positsiooni tugevdamise osas kohalikul turul ja innovaatilises lähenemises välisurgudele hõlvamisele. Samas esineb erinevusi, mille põhjuseks on fakt, et lähima turu Kanada hõlvamine toimus hiljem kui laienemine teise kontinendi tundmatule turule (Firmajuht 1, 2020; Ecommerce News, 2020).

Otsese müügi kõrval pakub Amazon eraisikutele ja firmadele e-kaubanduse võimalusi. Partnerprogrammide kaudu müüb Amazonis oma kaupa üle 3 miljoni ettevõtja umbes 200 maailma riigist, mis moodustas aastal 2019 üldisest müüginahust peaaegu 60 % (Amazon Inc, 2020). Lisaks loob korporatsioon sidemeid ka teise stsenaariumi alusel. Aastal 2011 teatati koostööst koomiksitootjaga DC Comics, kus Amazon saab ainuõiguse kõige populaarsemate koomiksitate müügiks ning peamine konkurent Barnes & Noble on sunnitud eemaldama oma netipoe riivitelt kõik elektroonilised versioonid (TNYT, 2011).

Märkimist väärib samuti tugev logistiline infrastruktuur, mis tähendab oma laokeskuste võrgu laienemist ning koostööd kohalike firmadega, mis pakuvad ladustamise, markeerimise, tagastamise ja muid teenuseid (aastal 2018 oli 109 sellist keskust 33 USA osariigis ja üle 50 Euroopas) (Amazon Inc., 2020). Lisaks sellele on Amazoni võrgustikstruktuuri lahutamatuks osaks tarne areng oma kullerite kaudu, mis kasvas aastatel 2017 kuni 2019 20% peaaegu 50%, vähendades samal ajal Ameerika posti

osakaalu poole võrra, ning tihe koostöö transpordifirmade ja finantsasutustega uute võimaluste ja ostmise lihtsustamise pakkumisel (Firmajuht 1, 2020).

E-Investment LTD (respondent 2) on Suurbritannias 2016 lõpus loodud firma, mille asutajaks on Eestist pärit ettevõtja ning mis tegeleb kosmeetikatoodete ja parfüümide hulgi- ning jaemüügiga e-kaubanduse kanaleid kasutades.

Peamised partnersuhted on Amazoni platvormi kasutamine võtmepartnerina ning strateegilise planeerimise ja tegevuse instrumendina. Samuti pööratakse viimasel ajal tähelepanu juurdepääsule suurematele ja kaugematele turgudele nagu Ameerika, ning koostöösuhete laiendamisele näiteks internetiplatvormiga Ebay.

Autori arvates on firmal palju ühist rahvusvahelistumise soome mudeliga ning samuti ülikiirete rahvusvahelistujate mudeliga, sest firma põhieesmärkideks on algusest peale siseturu kiire hõlvamine ja kiire rahvusvahelistumine teistele EL turgudele liikumise kaudu nagu Prantsusmaa, Itaalia, Hispaania ja Saksamaa, mida tehti juba esimesel tegevusaastal. Sellele aitas palju kaasa side Amazoniga ja olemasoleva võrgustikstruktuuri kasutamine alates logistilisest infrastruktuurist ja lõpetades finantsinstrumentidega. Selline lähenemisviis sarnaneb McDougal ja tema kaasautorite väitega, et juba alguses „born global“ ettevõtted käsitlevad maailma kui oma müügiturgu (McDougall et al., 2003: 59)

Omades häid kogemusi e-kaubanduse alal ja toimivaid sidemeid hankijatega teistes EL riikides ehitas firma juhatus üles piisavalt eduka ärimudeli piisavalt väikese ettevõtte jaoks, mis suutis viimase 3 aasta jooksul suurendada müügimahtu mitu korda ning jõuda aastal 2019 peaaegu 1 miljoni euroni (kõik info Firmajuht 2, 2020).

Business Alliance sro (respondent 3) asutati aastal 2012 Tšehhimaal eraldumise teel lennukompaniist Czech Connect Airlines A.S., mille põhitegevusala oli kuni aastani 2018 õhu- ja maismaatransport, samuti õhutranspordi tehniline koordineerimine distantisilt. Aastal 2018 võttis ettevõtte juhtkond vastu otsuse tegevusvaldkonna laiendamise kohta ning alustas nii tööstus- kui olmeelektroonika seadmete ja varuosade müüki, kasutades selleks osaliselt Amazoni kanaleid. Kahe aasta jooksul sisenes

ettevõtte täielikult 3 turule – Suurbritannia, Saksamaa ja Prantsusmaa, ning tema käive ulatas 0,5 miljoni euron.

Firma on näide sellest, kuidas rahvusvahelistumise protsessi võib teostada järkjärgult ja järjekindlalt ning täiendada ja tugevdada seda uue tegevusharu kaudu kasutades uusi tehnoloogiaid ja sidemeid. Äritegevuse laienemine tulenes juba olemasolevatest suhetest rahvusvaheliste partneritega logistikateenuste valdkonnas, mis andis parema turgude tundmise ja hõlbustas uute plaanide tegemist.

Lisaks on oluline rõhutada fakti, et üks asutajatest on isik, kellel on pikaajaline kogemus ja tugevad sidemed teiste turgudega, mis mängis olulist rolli otsuste tegemisel ja strateegilise plaani kujundamisel eriti Hiina jaoks, kus üks asutajatest veetis praktiliselt 10 aastat, avades rahvusvahelist lennuliini Shanghai-Praha kauba ja reisijate veoks ja kust ostetakse praegusel ajal kõige suuremas koguses kaupa (kõik info Firmajuht 3, 2020).

Eelneva põhjal saab järeldada, et uurimismeetodi valimisel ja selle ülesehituse kujundamisel ning iga vastaja üldiste omaduste uurimisel peab autor vajalikuks märkida, et kõigi vastajate vahel on teatavad erinevused, mida edasise analüüsi käigus arvesse võetakse.

2.2. E-kaubanduse valdkonna ülevaade

Võrgustiksuhte ja vaadeldavate ettevõtete rahvusvahelistumise spetsiifika mõistmiseks peab autor oluliseks saada esiteks ülevaade kõnealusest tegevusvaldkonnast ehk kaupade ja teenuste müügist innovaatilisel viisil e-kaubanduses ja füüsilises kaubanduses.

XXI sajandi algust iseloomustab maailma sisenemine uude tehnoloogilisse epohhi, milleks on erinevate digitehnoloogiate juurutamisel ja kasutamisel põhinev digimajandus. Nagu ajaloost näeme, on tehnoloogilised uuendused toonud alati kaasa tõsised muutused inimeste eluviisides ning muutnud nende ühistegevuse, tootmise ja tarbimisega seotud harjumusi. Lisaks on need vähendanud kauplemissulusid ning

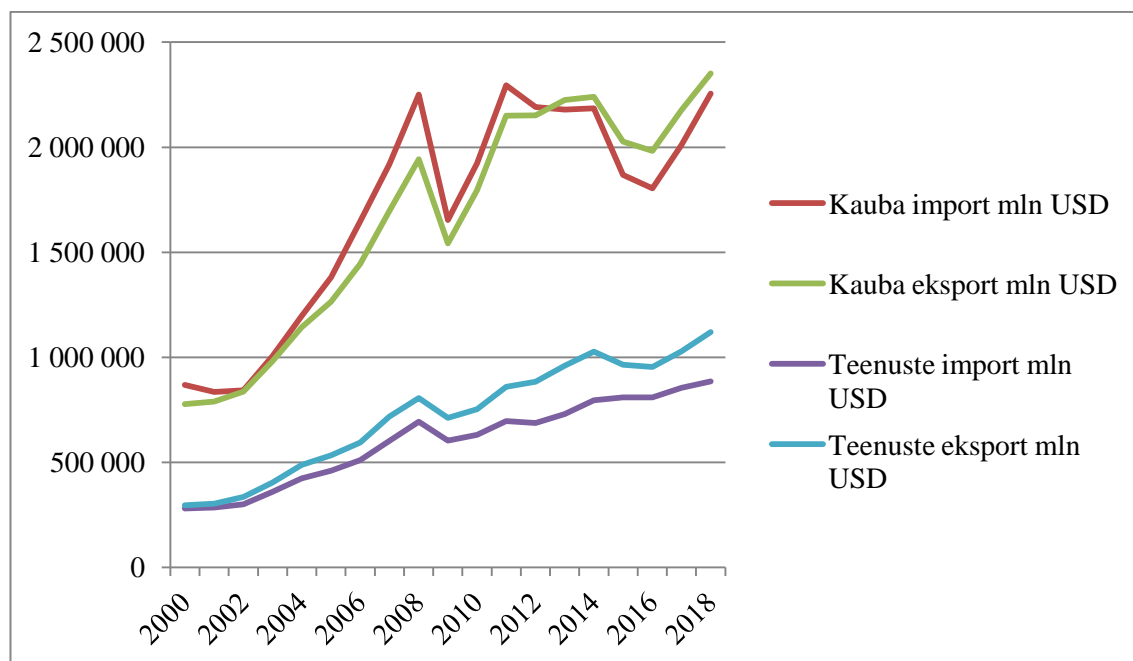
põhjustanud olulisi muudatusi rahvusvahelise kaubanduse korralduses ja struktuuris. (Winthrop et al., 2016: 4-5; Naude ja Nagler, 2017: 6-10).

Digitehnoloogiate ilmumise ja interneti muutumisega kaubanduse oluliseks instrumendiks kaasnevad tõsised muutused nagu uute e-turgude teke, uued tooted ja uutel tehnoloogiatel põhinevad ärimudelid (Moen et al., 2008: 488; Porter, 2001: 71). Lee ja Griffith kinnitavad oma uurimuses, et kiirelt arenev e-kaubandus avab ligipääsu palju suuremale arvule ostjatele, lihtsustab uutele turgudele sisenemist ja võimaldab mitmekesistada tootmist (Lee ja Griffith, 2004: 321-322).

EL (28), Hiina ja USA on rahvusvahelises kaubanduses suurimad globaalsed osalised. EL (28) arvele langeb umbes 15% ülemaailmsest kaupade müügist. Rahvusvahelise kaupade müügi maksumus/maht ületab olulisel määral teenuste müügi maksumuse/mahu (ligikaudu kolm korda) (Hazakis, 2018: 294), kuigi viimase aastakümne jooksul on rahvusvahelise teenuste müügi valdkonnas ilmnenud dünaamiline kasv ning rahvusvahelise kaupade müügi kasv on osutunud palju aeglasemaks (Loungani et al., 2017:1-2), lisaks on teenuste müük olnud ka vastupidavam finants- ja majandusvapurustele (Trebilcock et al., 2013: 472), nagu on näha alljärgneval Joonisel 10.

Erinevust kaupade ja teenuste müügi vahel võib osaliselt seostada teenuste teatud omadustega:

- nende mittemateriaalne olemus määrab ära, et rahvusvahelisel teenuste turul ilmnevad suured piirangud. Kui materiaalsel kaupa võib toota, säilitada, ümber paigutada ja tarbida erinevates kohtades ja eri ajal, nõuab mittetransporditava teenuse tarbimine vahetut füüsilist kontakti teenuse osutaja ja tarbija/kliendi vahel (Maurer et al., 2008: 135) või;
- teenuste suhtes võivad kehtida kaupadega võrreldes erinevad regulatsioonid: näiteks võivad teatud professionaalsed teenused nagu raamatupidamisteenus olla seotud kindla riigi seadusandlusega, mis võib piirata või takistada teenuse osutamist piiri taha (RCUE, 2014: 45)



Joonis 10. EL (28) kaupade ja teenuste vahetus teiste riikidega (autori koostatud Eurostat ja OECD andmete põhjal).

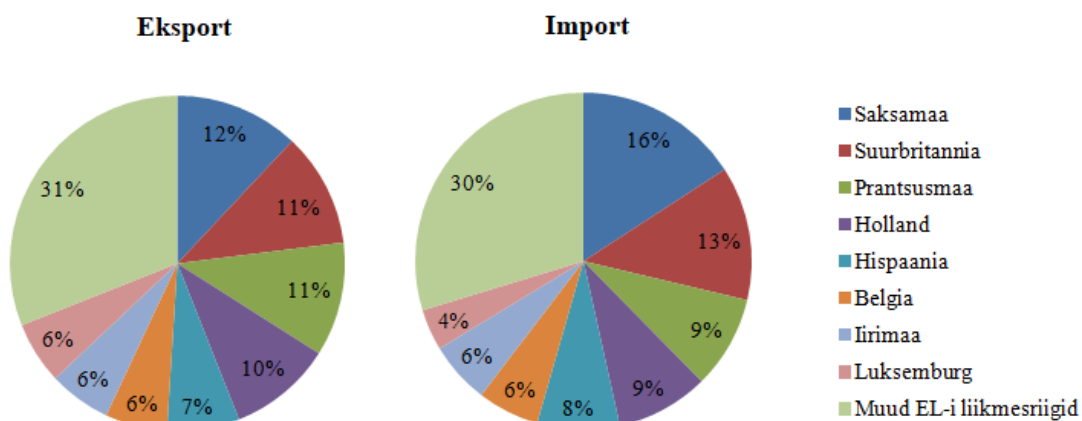
Ülemaailmse finants- ja majanduskriisi järgselt on teenuste ekspordi ja impordi maksumus/maht EL (28) teistesse riikidesse ja nendest riikidest EL perioodil 2010-2015 oluliselt kasvanud, ekspordi maht kasvas sealjuures mõõdukamalt ning impordi maht püsis perioodiliselt umbes samal tasemel.

Kaupade müügi maht ei kasvanud oluliselt 2000ndate alguses (mitte rohkem kui 2 korda peaaegu 10 aasta jooksul), sattus seejärel ülemaailmsete kriiside tõsise mõju alla ning elas üles mitu sügavat langust (umbes 30%) taastudes seejärel piisava kiirusega endisele tasemele. Kõige enam kasvas teenuste eksport EL riikidest aastal 2012 (kasv 11,7 %) ja 2015 (kasv 13,5 %). Impordi kasvutempo EL riikidest teistesse riikidesse oli kõige kiirem aastal 2014 (kasv 10,7 %) ja 2015 (22,1 %) (Eurostat, OECD)

Käesolevas uurimuses pööratakse enim tähelepanu EL turule ning teisi turge on käsitletud põgusalt. Nagu Jooniselt 11 võib näha, oli suurim teenuste ekspordi maht teistesse EL liikmesriikidesse Saksamaal (150 miljardit eurot aastal 2018), mis moodustas peaaegu 12% liikmesriigi kogumahust EL (28) siseselt. Kaupade ekspordis on Saksamaa samuti esimesel kohal 911 miljardi euroga, mis moodustas umbes 23 % EL ekspordi kogumahust, mis muide ületab peaaegu 1,5 korda kaupade ekspordi mahu EL (28) maadest, nagu ilmneb Jooniselt 11. Saksamaa oli samuti suurim teenuste

importija teistest EL liikmesriikidest ning impordi maht aastal 2018 oli hinnanguliselt 181 miljardit eurot, mis moodustab umbes 16 % 28 liikmesriigi kogumahust.

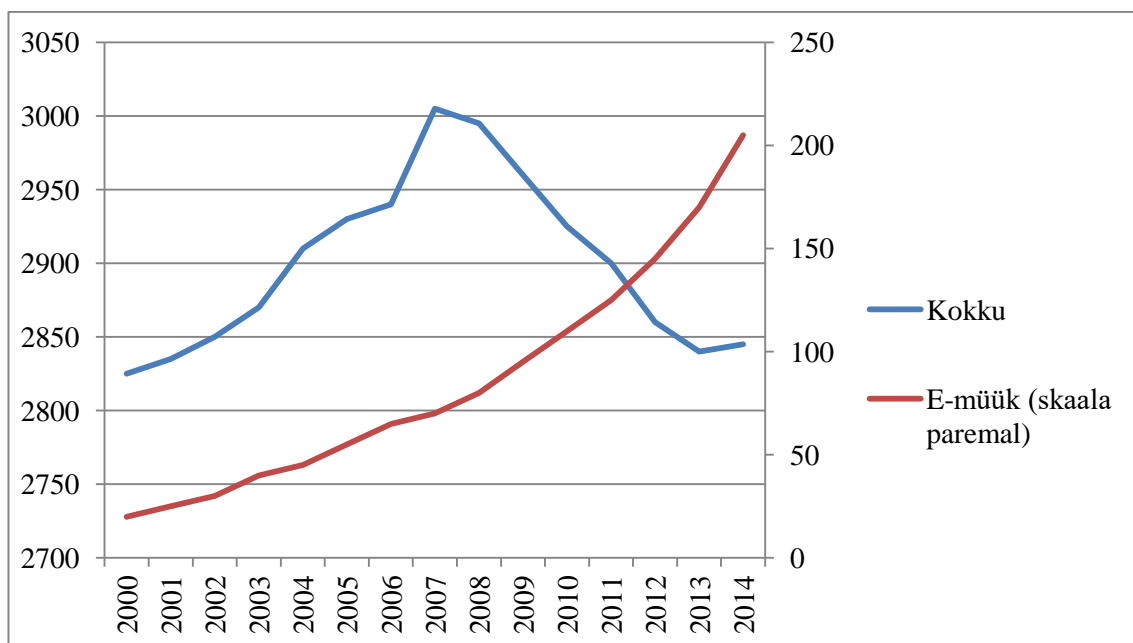
Prantsusmaa, Suurbritannia ja Holland (vastavalt 11%, 11% ja 10%) olid teistest liikmesriikidest ainsad, mille teenuste eksport EL sees aastal 2018 moodustas kahekohalise arvu. Sama kehtib ka kaupade ekspordi mahu osas EL siseselt, milles Suurbritannia, Holland ja Prantsusmaa tõusevad samal aastal esimeste hulka oma keskmise näitajaga umbes 400 miljardit eurot. (Eurostat).



Joonis 11. EL liikmesriikide vaheline teenuste kaubandus aastal 2018 (autori koostatud Eurostat andmete põhjal).

Tänapäeval on piisavalt keeruline hinnata e-kaubanduse osa Euroopa majanduses, kuna vastavad andmed puuduvad või on raskesti kättesaadavad.

Duch-Brown ja Martens olles kogunud erinevaid andmeid e-kaubanduse eri valdkondade ning eriti B2C kohta, näitavad oma uuringus siiski e-kaubanduse pidevat ja olulist kasvu, vaatamata 2008. aasta majanduskriisile ning jaemüügi üldisele langusele sellele järgnevatel aastatel. Interneti kaudu toimuva jaemüügi aasta keskmine kasvutempo perioodil 2000-2014 ületas aastal 2014 200 miljardit eurot, saavutades 7% EL (28) jaekaubanduse kogumahust, nagu on näidatud alloleval joonisel 12 (Duch-Brown ja Martens, 2015: 6).



Joonis 12. Kaupade jaemüügi kogu- ja e-müügi areng, miljardit EUR (autori koostatud Duch-Brown, Martens 2015: 6 põhjal).

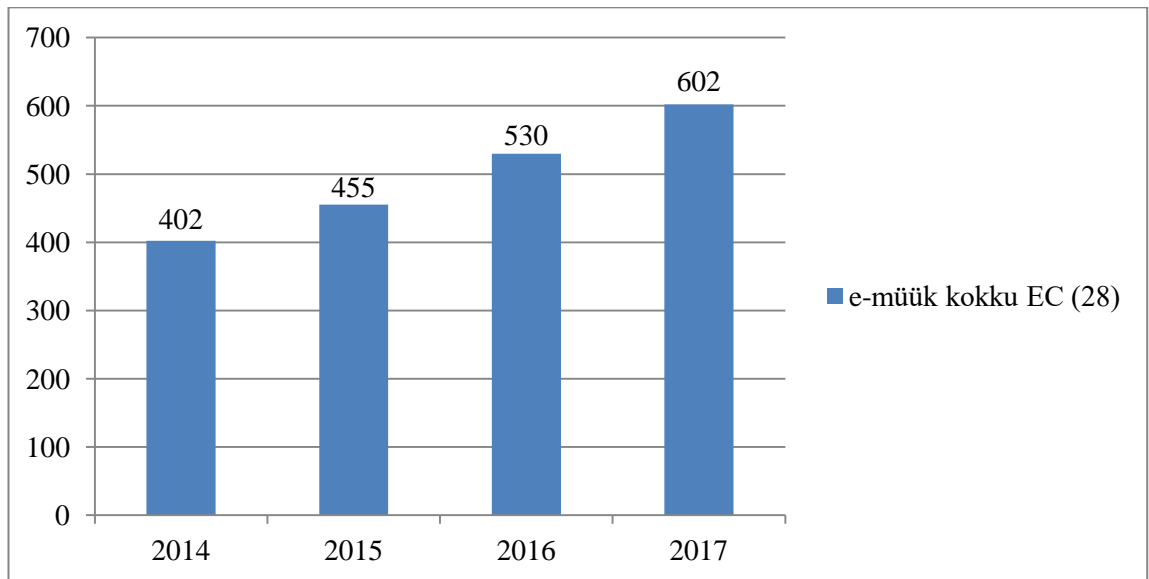
E-müügi osakaal on kaupadega võrreldes oluliselt suurem teenuste puhul. Samuti nagu ka kaupade puhul on e-müük selles sektoris pöördumatult kasvanud ning kasvab kuni tänaseni, hoolimata erinevate teenuste üldiste müügimahtude kõikumistest.

Marcuse, Petropoulou ja Yeungi uurimuse põhjal kasvab e-kaubandus Euroopas umbes 14% aastas ja moodustab peaaegu 3% SKP-st (nagu ilmneb all olevalt jooniselt 13) ning moodustab aastal 2016 EL (28) jaemüügi kogumahust 8,1% (Marcus et al., 2019: 24), mida kinnitavad samuti Erixon ja Lamprecht, kes näitavad, et mõnedes EL (28) riikides moodustab e-kaubandus 25% (Erikson ja Lamprecht, 2018: 5-6).

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia areng on loonud palju uusi võimalusi e-kaubanduse arenguks, innovaatilised tehnoloogiad soodustavad tootmise kasvu, protsessi lihtsustumist ning välismajandussuhete lisandumist (HoRobert et al., 2011: 409-410; Varblane et al., 2007: 106-107). Seda kinnitab ka üks küsitletud ekspertidest, kes arutleb innovatsiooni mõju üle turu arenemisele tervikuna (nii kohalikus kui rahvusvahelises tähenduses):

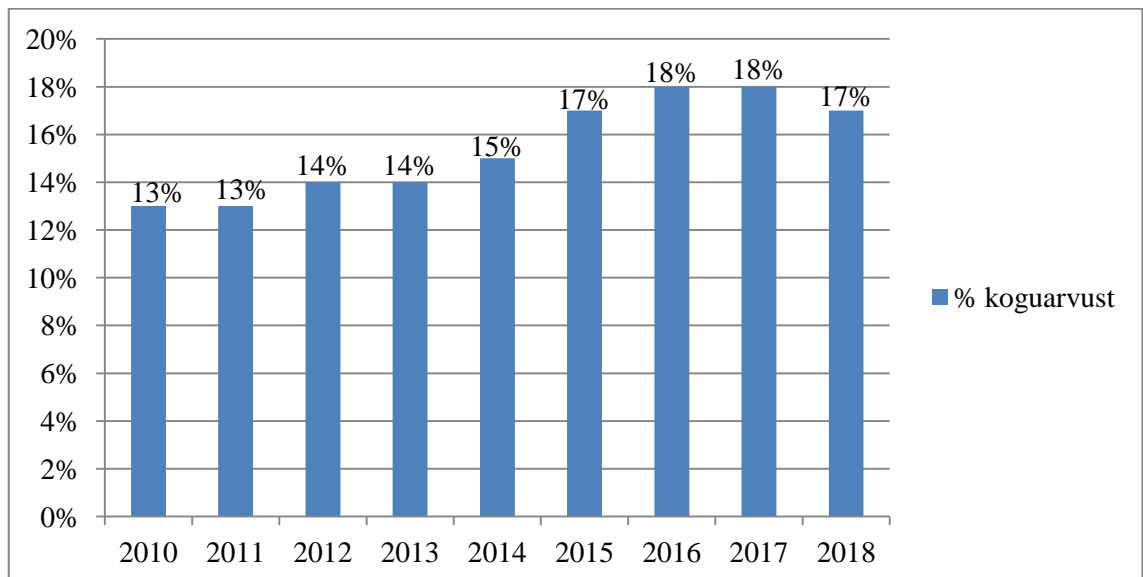
IT on turutegijate rolli praktiliselt kõrvaldanud – vahendajad, kes viivad kokku tootja ja müüja ja suurendavad kahepoolsete läbirääkimiste osa. Paradoksaalsel kombel, kuna

need on võrgustiku efektid, on võimalik tõhus turg ühe platvormiga ning monopsoon ja monopol mõlemalt poolt, nii et Amazon või Facebook muutub turuks (Kregel, 2020)



Joonis 13. E-kaubanduse maht kokku EL (28), miljardit EUR (autori koostatud Marcus, Petropoulos, Yeung 2019: 24 põhjal).

Nagu ilmneb jooniselt 14, on viimase kümnendi jooksul veebimüüki teostavate firmade hulk (EL 28) kasvanud ja saavutab peaaegu 20% ettevõtete koguarvust.



Joonis 14. Veebimüügi ettevõtete osakaal EL (28) riikides aastatel 2010–2018 (autori koostatud Eurostat andmete põhjal).

Vaatamata piisavalt kõrgele rahvusvahelistumise tasemele EL siseselt on välisturgudele sisenemisel palju takistusi ja raskusi. Omades sellegipoolest peaaegu kolmandikku investeeringute turust, üritavad EL liikmesriikide ettevõtted järjest sagedamini leida uusi väljavaateid ja ehitada üles pikaajaline äritegevus (BPI, 2018:13-14). Sirkin, Hemerling ja Bhattacharya kinnitavad oma raamatus „Globaalsus: konkureerimine kõikidega kõikjal ja kõiges“, et lähitulevikus on Euroopa, Ameerika ja Jaapani firmad sunnitud konkureerima mitte ainult üksteisega, vaid seisma vastu Hiina, India, Lõuna-Ameerika ja isegi Aafrika firmade tugevale konkurentsile (Kotler ja Caslione, 2009: 29).

Käesoleva alapunkti põhjal selgus, et globaliseerumine ja e-kaubanduse kiire areng, võttes arvesse uuenduslikke tehnoloogiaid, avavad uusi võimalusi, jagades uued turud paremini juurdepääsetavaks ja tugevdades igakülgset võrgusidet. Lisaks tootmisprotsessi mitmekesistamisele võetakse arvesse ka teenuste osakaalu suurendamine.

2.3. Võrgustiksuhte rolli analüüs Amazoni ja partnerite rahvusvahelistumisel

Võrgustiksuhte rolli analüüsimiseks vaadeldud ettevõtete rahvusvahelistumises kasutatakse esindajatega tehtud intervjuude tulemusi võrrelduna teoreetilises osas esitatud materjali ja ekspertarvamusega.

Saadud informatsiooni alusel selgitati, et firma **juhatuse roll** on kõikides vaadeldud ettevõtetes piisavalt oluline aspekt ning eriti võib selle esile tuua vastaja 3 näite puhul, kus firma ühe kaasomaniku sidemed mõjutavad juba päris algusest strateegiliste otsuste tegemist. Ühel kaasomanikest on osalus teises firmas, mis on seotud õhutranspordiga ning see annab täiendavad eelised ja parandab teatud teenuste kättesaadavust (Firmajuht 3, 2020). Samuti kinnitab seda Granovetter, väites, et juhatusse kuuluvate isikute otsesed ja kaudsed sidemed võivad olla võtmepositsioonil (Granovetter, 1985: 490).

Vastajalt 1 saadud informatsioonist võib märgata veidi teistsugust fakti, mis määratleb juhatuse rolli mitte rahvusvahelistumise algstaadiumis vaid alles arengu järgmistes etappides, kus juhtkonna koosseisu suurenemisega, mis moodustab erinevad tasandid, kaasnevad olulised muutused mitte strateegilistes plaanides vaid regionaalsetes

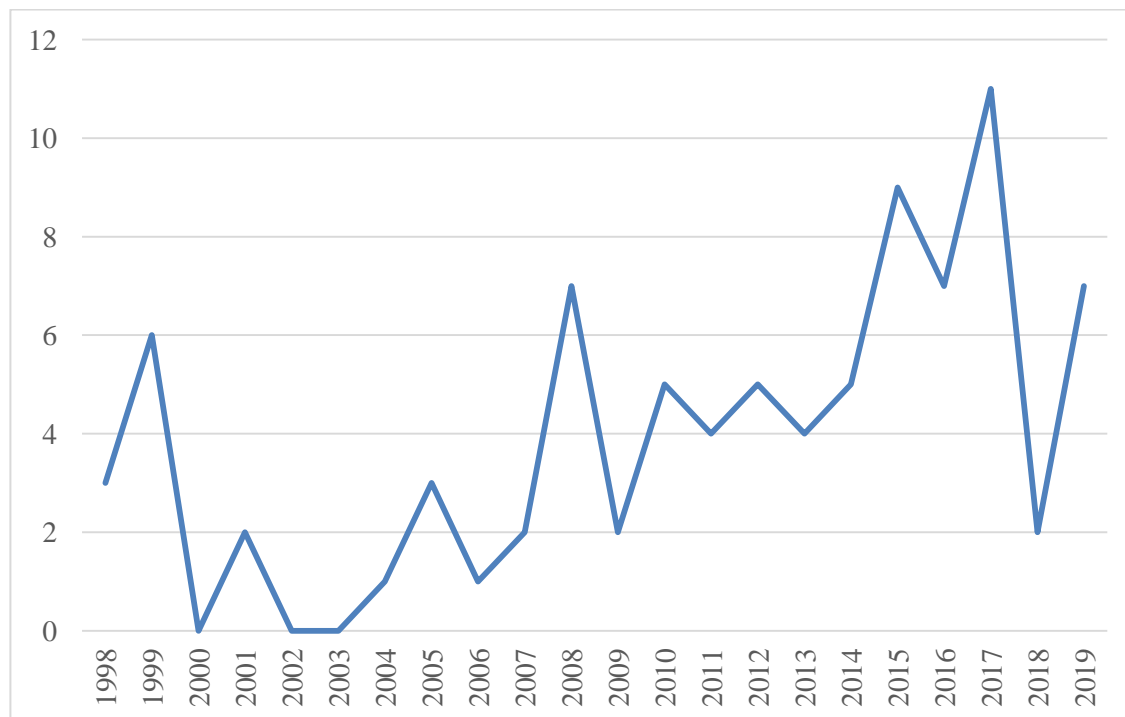
keskmise pakilisusega plaanides, mis tuleneb sellest, et firma on väga suur ja hõlvab palju turge ning keskastme juhtkonnal on sageli parem ülevaade oma konkreetsest turust, kuna sidemeid ja kogemusi on rohkem (Firmajuht 1, 2020), mis langeb kokku Chen, Wang ja Lin seisukohaga, kes kirjeldavad erinevaid sotsiaalseid sidemeid direktorite vahel sotsia Alvõrgustikes (Chen et al., 2014: 102).

Teistest erinevalt on vastaja 3 näide tingitud eelkõige sellest, et antud ettevõtte rahvusvahelistumisel mängisid palju olulisemat rolli niinimetatud partnerite võrgustikstruktuuride „tõmmitsatena“ toimivad faktorid kui juhatuse soov.

Erinevad **koostöö vormid**, nagu väidavad Mitrega, Ramos, Forkmann ja Henneberg, on ettevõtluse arengu efektiivsuse võtmefaktoriteks, mis ilmuvad väga tugevalt vastaja 1 mitmetahulises arengus, kes on viimase 2 aasta jooksul teostanud rahvusvahelisel tasandil umbes 20 liitumist ja omandamist erinevatest valdkondadest, tugevdades oma positsiooni juba omandatud majandusharudes ja laienedes mitmesse uude valdkonda nagu näiteks aastal 2018 toimunud nutikoolikellade tootja Ring või investeerides samal aastal netiapteegi PillPack arendusse (Mitrega et al., 2011: 11-13; Firmajuht 1, 2020; Geekwire website). Alljärgneval joonisel 15 on näha, et juba 4 aasta möödudes firma asutamisest paneb Amazon piisavalt suurt rõhku oma võrgustikstruktuuri arendamisele nii võrgustiku tugevdamisse investeerides kui konkurente kriisihetkedel omandades, mida kinnitavad 1990te lõpu või 2008 näitajad (Crunchbase News, 2019; Firmajuht 1, 2020).

Nagu selgus, osutus kõigi kolme vastaja jaoks strateegilise planeerimise lahutamatuks osaks koostöö üldise protsessi korraldamise teatud etappide jaotamisel. Arvestades **positsiooni** struktuuris, jaotatakse samuti partnerite rollid, näiteks kasutab vastaja 2 tulemuslikkuse suurendamisel rahvusvahelise koostöö arendamist logistika- ja transpordifirmaga VLT Logistics Inglismaal, samuti ladudega kaupade ümberpakendamisel ja ühe Amazoni süsteemiüksusega pakkide saatmise juhtimisel, milleks on Fulfillment Centres Saksamaal, Hispaanias, Prantsusmaal, Inglismaal ja Itaalias, mis annab võimaluse efektiivsuse suurendamise arvelt kulusid vähendada ning saada samas kvaliteetseid klienditeenindust toetavaid teenuseid igas riigis eraldi (Grazia, 2010: 5; Firmajuht 2, 2020). Vastaja 3 näite alusel võib samuti esile tuua koostöö tähtsuse teenuste kvaliteedi tagamisel ja kulude optimeerimisel, kuid selleks

kasutatakse tihedaid võrgustiksuhteid kohaliku turu Amazon Fullfilment Centre analoogse struktuuriga, mis kinnitab fakti, et ärivõrgustiku areng kohalikul turul soodustab rahvusvahelistumise kiirenemist (Firmajuht 3, 2020; Fonfara, 2012: 32).



Joonis 15. Amazoni omandamiste ja ühenemiste arv (autori koostatud crunchbase website põhjal).

Tervikuna võib öelda, et Amazon on Fulfillment Centre teenuse abil, mis hõlmab ladustamise, ümberpakendamise, tagastuste haldamise ja klienditoe teenuste spektrit, kohalikus keeles ja professionaalse koolituse saanud töötajatega, samuti oma suurte investeeringutega saavutatud kiiruse ja täpsusega ning praktiliselt täiesti automatiseeritud protsessiga saanud respondentide 2 ja 3 jaoks üheks võtmepartneritest (Firmajuht 2, 2020; Firmajuht 3, 2020). Respondent 2 nendib, et:

Proovisime varem kasutada erinevaid meetodeid kauba tarnimiseks nii kohalike kui rahvusvaheliste firmade kaudu, kuid jõudsime järeldusele, et Fulfilment Centre teenus on tehnoloogiliselt parim, kiire ja usaldusväärne. E-müügi valdkonnas on firma reiting prioriteet, seetõttu on palju efektiivsem kasutada mõnes mõttes palju kallimat, kuid pikas perspektiivis palju odavamat ja stabiilset teenust (Firmajuht 2, 2020).

Lisaks sellele on Amazon üheks kõige atraktiivsemaks ostuplatvormiks ühendades erinevaid kaupade liike, pakkudes lõpptarbijatele müüjate reitingu hindamise võimalust, vormistades tellimusi erinevatelt müüjatelt samas „korvis“, koormamata ostjat probleemidega mitmete tarnete korraldamisel, erinevate maksete vormistamisel ja põhjustamata tohutut ajakulu vajalike kaupade otsimiseks erinevatest allikatest või lehtedelt (Bharadwaj, 2019: 284). See oli omakorda mõlema respondendi 2 ja 3 jaoks üks määravaid faktoreid rahvusvahelistumise strateegilise planeerimise otsuste tegemisel. Kiire ligipääs sihtrühmale, platvormi suur külastatavus, samuti muud liiki kaupade ostu võimalus aitavad suurendada ostu huvi. Müüja seisukohast vaadatuna toob see kaasa kulude vähenemise, annab otsese ligipääsu tarbijale, võimaluse proovida konkurentsivõimet ja saavutada edu palju kiiremini (Firmajuht 2, 2020; Firmajuht 3, 2020).

Amazon omakorda, olles hõivanud nendes võrgustikstruktuurides teise positsiooni, saab järjest enam uusi partnereid pideva arengu ja täiustumise tulemusena ning vajalikke teenuseid pakkudes (Wu ja Gereffi, 2018: 337), suurendades sellega ka müügilt saadava vahendustasu arvel oma tulu, mis sõltub otseselt müüjate tulu suurenemisest. Uurides suurema integratsiooni eesmärgi juba olemas olevatel turgudel, samuti soovides hõlvata uusi turge, eriti neid, mis on erinevatel põhjustel piisavalt komplitseeritud, muutub Amazon automaatselt veel ihaldatumaks võtmepartneriks ja instrumendiks nii respondentidele 2 ja 3 kui teistele firmadele, kellel selliseid info ja finantsidega seotud ressursse ei ole, eesmärkide kiiremaks saavutamiseks ja müügi mahu suurendamiseks (Firmajuht 1, 2020; Wu ja Gereffi, 2018: 351).

Seotus (connectedness) on kaasaegse finantsriskide hindamise ja haldamise aluseks. Olemas on palju kanaleid, mis võivad potentsiaalselt luua sidemeid pankade vahel nagu suhted aktive/passivate positsioonide vastaspooltega; klientidele ja muudele institutsioonidele osutatavate teenustega seonduvad lepingusuhted; samuti vastavad riskid (Demirer et al., 2018: 1), mida kinnitavad kõik vastajad, kellel on nii sarnased kui erinevad suhted **finantsasutustega**. Pidades silmas, et kõik vastajad liikusid rahvusvahelistumise kaudu paljudele turgudele, kus mitte alati ei kehtinud ühtne valuuta, hõlbustab ja kiirendab koostöö ja erinevate instrumentide kasutamine kogu kaubanduse protsessi alates kaupade või teenuste hankest ja lõpetades

arveldusmeetodite paljususega kaupade realiseerimisel. Olulist rolli mängib konverteerimise ja kadude faktor, mis on mõne viimase aasta jooksul teatud pankadevaheliste teenuste ilmumise ja arengu tõttu oluliselt lihtsustunud, mis on pakkunud võimalusi kursside fikseerimiseks ja valuutavahetuse komisjonitasude vähendamiseks. Antud juhul on Amazonil kõikidel turgudel, kus ta tegutseb, väga tihedad sidemed kõigi kohalike finantsasutustega ja oma suure ülekannete hulga tõttu ka parimad teenustasud. Kuna Amazonil on kasutada kõikvõimalikud makseviisid ja parimad vahendustasud, ei ole ta mitte üksnes lõpptarbijat ligimeelitav, vaid pakub partneritele kõige soodsamaid tingimusi. Antud juhul saavad vastajad 2 ja 3 „kõik korraga ja kohe“, kiirendades rahavoogude liikumist ja vähendades kadusid, mis lõppkokkuvõttes toob kaasa kiirema ja efektiivsema vahendite käibe ja suurendab müügist saadavat tulu (Firmajuht 1, 2020; Firmajuht 2, 2020; Firmajuht 3, 2020).

Siiski on vastaja 1 näite alusel näha, kuidas ühe riigi finantssüsteem aeglustab ja raskendab nii võrgustiksuhteid teiste struktuuriüksustega kui rahvusvahelistumise protsessi ennast. India, mis küll eristub kiirelt areneva finantssektori poolest pidades silmas oma eripärasid, ei ole küll vastaja 1 jaoks päris tüüpiline turgude rahvusvahelistumise mõttes, mis viis vastaja 1 kogu struktuuri funktsioneerimise teatud raskusteni, põhjustas rahalisi kulusid ja turupositsiooni kaotust (Prasad ja Rajan, 2008: 24-25; Firmajuht 1, 2020).

Enamus väikesi ja keskmise suurusega ettevõtteid on vastamisi erinevate raskustega arengu ja laienemise teel, muuhulgas otseses proportsioonis **finantsinvesteeringutega** seotud raskused. Paljud traditsiooniliste finantsinvesteeringute allikad on kiiresti arenevatele ettevõtetele erinevatel põhjustel kättesaamatud (Walker, 1989: 285), mis langeb kokku ühe eksperdi arvamusega:

Finantsteenuste osas piirab laiemat levikut asjaolu, et Eesti paikneb Saksa eraõiguse ja Põhjamaades kehtiva oluliselt lihtsama ning pragmaatilisema eraõiguse piirimail. Ilmselt on näiteks Kapitaliturgude Liidu (Capital Markets Union) kontekstis äärmiselt mõistlik loobuda rahvusriikide eraõiguse harmoniseerimise püüdlustest ning kehtestada pigem Ühtse Kapitalituru üldine regulatsioon, s.t. õigus, mille alusel saaks välja anda ettevõtete võlakirju, mis oleksid kaubeldavad kõigis EL riikides. Tasapisi tuleks tagada ka nn "laenude vaba liikumine", s.t. võimalus, et Eesti ettevõtete ja eraisikute laenude

refinantseerimise turul konkureeriksid ka teistes EL riikides tegutsevad pangad (Spetsialist riigiasutusest, 2020).

Intervjuu tulemuste põhjal võib teha järelduse, et kõigi kolme vastaja jaoks oli välisinvestorite roll nende ärimudelites välisturgudele laienemisel olulise tähtsusega, kuid esineb ka erinevusi.

Näiteks oli vastajatele 1 ja 3 esmaste välisinvesteeringute roll tähtis mitte kohe firma asutamise momendil vaid veidi hiljem, kuid vastajale 2 oli vahendite olemasolu oluline põhimõtteliselt kohe. Seda võib selgitada nii, et vastajal 2, kellel oli juba varasemast ajast olemas negatiivne kogemus, oli paindlikult läbi mõeldud arengu ja rahvusvahelistumise strateegia ning varakult sõlmitud kokkulepped muude ärikomponentide osas, mis andis võimaluse tegutseda kiiresti ja sihipäraselt. Samal ajal kui vastaja 1 üritas algul hõlvata koduturgu ning saavutades kiiresti piisavalt häid tulemusi ja saades esmased investeeringud kohalikest investoritelt, hakkas kiiresti arenema ja laienema ning seda eriti teistele turgudele. Sarnane situatsioon oli vastajal 3, kui firma osaline müük Šveitsi riskikapitalifondile Eurocommerce AG aasta pärast alates äritegevuse laiendamise otsuse vastuvõtmisest tõi arengus kaasa olulised positiivsed muutused (Firmajuht 1, 2020; Firmajuht 2, 2020; Firmajuht 3, 2020).

Siiski esineb veel üks erinevus vaadeldud vastajate vahel, mis seondub saadud kasumi reinvesteeringutega ja täiendavate investeeringute hankimisega. Näiteks suunavad vastajad 1 ja 2 suure osa saadud kasumist nii põhilise tegevussuuna kui teiste suundade arengusse, mille tulemus võib olla kas positiivne või negatiivne. Mõlemal vastajal on negatiivne kogemus rahvusvahelistumisest mitmel turul: vastajal 1 Hiinas ja vastajal 2 Jaapanis (Firmajuht 1, 2020; Firmajuht 2, 2020; CNBC):

Mõni aeg tagasi proovisime laieneda Jaapani turule, kuid erinevatel põhjustel tuli tegevus peatada ja lahkuda kandes olulist kahju (Firmajuht 2, 2020).

Hõivates erinevaid positsioone võrgustiksuhetes, mis pakub rohkem võimalusi informatsiooni, ressursside ja sidemete saamiseks (Coviello, 2006: 714-715) hõlvab vastaja 1 erinevalt teistest oluliselt kiiremini uusi turge, andes välisinvestoritele võimalused osaleda laienemises erinevate koostööprojektide kaudu (Firmajuht 1, 2020).

Aastatel 1962-1963 investeerisid briti erainvestorid arenevatesse maadesse üle 15 miljoni naelsterlingi – sama palju kui valitsuse abiprogramm (Rowan et al., 1965: 2), respondent 1 kulutas aastal 2018 otsesteks investeeringuteks sidemete arengusse omandamiste ja ühinemiste kaudu 1,65 miljardit dollarit, mis on tema ajaloo mahult teine tulemus peale 2017 aastat, mil investeeriti üle 13 miljardi dollari, kuid investeeringute kogusumma India turule ületab juba 5 miljardit dollarit, kuigi erinevatel põhjustel, mida on eraldi põhjalikumalt vaadeldud, ei anna see soovitud tulemust ega vii seatud eesmärkide saavutamiseni (Firmajuht 1, 2020; Geekwire, 2019; The Guardian, 2020).

Ajalooliselt domineerisid rahvusvahelise äri valdkonnas suured paljurahvuselised ettevõtted (MNEs), kuid viimasel ajal omandavad järjest suurema tähtsuse väikesed ja keskmise suurusega firmad (Cavusgil et al., 2015: 14-15), kuid **vastastikused seoses** nende vahel muutuvad järjest tihedamaks ja mitmekülgsemaks alates kulude optimeerimisest protsesside jagamise arvelt, milles osalevad arenevate maade väikesed ettevõtted (Maksimov et al., 2017: 246), ja lõpetades koostööga innovaatiliste tehnoloogiliste protsesside valdkonnas traditsiooniliste suurfirmade ja kiirelt arenevate väikeettevõtete vahel (Prashantham ja Birkinshaw, 2019: 3). Antud juhul on heaks, kuid millegi poolest veidi erinevaks näiteks koostöö positiivse mõju kohta rahvusvahelistumisele vastajate 1 ja 2 võrdlemine, kus üldiselt aitavad koostöösuhted rahvusvahelistumise protsessile kaasa, kuid nende vorm ja riskid on erinevad. Näiteks teeb vastaja 2 koostööd Ameerika firmaga Informed Software Inc., mis tegeleb hinnakujunduse algoritmide loomisega ning võis kujundada kaupade realiseerimise teatud etapid sellisel viisil, et vahetades välja vähemalt 2 töötaja tarkvara, et viia peaaegu nullini vigade tekkimine ja suurendada tellimuste käsitlemise kiirust (Firmajuht 2, 2020).

Teisalt võib vastaja 1 näite põhjal öelda, et koostöösuhted ei vii alati ühistegevuse positiivse tulemuseni, nagu juhtus Hiina turule sisenemisega, kus see ei olnud muidugi mitte ainus ebaedu põhjustav faktor, kuigi mõjutas seda piisavalt tugevalt. Koostööpartnerite valik kindlates valdkondades võib olla piiratud konkurendi tugeva mõju tõttu, kui tuli teha otsus, kas loobuda või proovida koostööd nõrgemate partneritega (Firmajuht 1, 2020; CNBC, 2019). Seda kinnitab samuti ühe küsitletud

eksperdi arvamus rahvusvaheliste suhete ja e-kaubanduse arengu kohta, kus võrgustiksuhted ei anna alati isegi kõige edukamatel turgudel positiivset tulemust:

Suudan vastata üksnes internetiäri seisukohtalt. Meie reputatsioon e-riigina on kaugel eespool IT-lahenduste rakendatuse tasemest Eesti ettevõtetes, mis jääb pigem Euroopa keskmisele tasemele. Siiani ei ole väga hästi õnnestunud Business2Business suuremate webikeskkondade loomine Euroopas, need on jäänud pigem fragmenteeritud "telefoniraamatu" sarnaste lahenduste baasile (Spetsialist riigiasutusest, 2020).

Riigi roll rahvusvahelise ettevõtluse arengus on mitmetähenduslik, sest olemas on erinevad riigipoolse majandusse sekkumise võimalused erinevates valdkondades (Sarigiannidou, 2010: 144). Vastajate 2 ja 3 kogemuste põhjal võib märkida, et riigipoolne toetus avaldas olulist positiivset mõju mõlema firma arengule. Sarnane tundus olevat see, et mõlemas riigis (Inglismaa ja Tšehhi) on olemas vahendid ekspordiga tegelevate ja teistele turgudele sisenevate firmade toetamiseks: UK Export Finance (UKEF) Inglismaal ja Czech-Moravian Guarantee and Development Bank (CMZRB) Tšehhimaal, mis aitasid mõlemat firmat riigipoolse garantiiga finantsvahendite saamisel kohalikest pankadest. Vastaja 2 puhul pakuti isegi debitoorse võlgnevuse kindlustusteenust, mis vähendab oluliselt firma riske, mis omakorda kiirendab rahvusvahelistumist. Niisiis erinevalt teistest teeb vastaja 2 koostööd riigi rahvusvahelise kaubanduskojaga Department for International Trade (DIT), mis omakorda abistab firmasid, pakkudes võimalusi informatsiooni saamiseks uute turgude, samuti klientide ja potentsiaalsete partnerite kohta (Firmajuht 2, 2020; Firmajuht 3, 2020; CMZRB, 2020; DIT, 2020; UKEF, 2020). Sama seisukohta toetab üks küsitletud ekspertidest, kes arutleb riigi finantspoliitika mõju üle ettevõtete eksporditegevuse toetamisele ja teistele turgudele laienemisele:

Riigipoolsed toetusmeetmed ei peaks keskenduma üksikute ettevõtete soodustamisele, vaid pigem eksportivatele ettevõtetele soodsa keskkonna loomisele. Kredex ja EAS pakuvadki üsna laia valikut tugimeetmeid, mis üldiselt peaksid toetama riigi prioriteete ekspordi arendamisel (Spetsialist riigiasutusest, 2020).

Vastaja 1 näite alusel võib tuua välja ka riikliku struktuuri negatiivse mõju rahvusvahelistumisele (Poterba, 1994: 3) ja taas kord meenutades Hiinat, kust vastajal 1

tuli lahkuda, mida võib osaliselt seletada sellega, et riikliku toetuse roll kohalikele firmadele on sedavõrd tugev, et see loob suured eelised turule sisenevate välisfirmade ees. Lisaks sellele sekkuvad riigivõimud otseselt suurimate kohalike firmade tegevusse, kuuludes direktorite nõukogusse ja kaitstes ning toetades sel viisil majanduse raputuste ja muude võimalike raskuste eest. Kokkuvõttena võib seda hinnata negatiivse mõjuna turule sisenevate firmade rahvusvahelistumisele, kuid samal ajal positiivsena kohalikele firmadele (Firmajuht 1, 2020; Knowles, Garces-Ozanne, 2003: 452; Forbes, 2015). Respondendi 1 sõnul:

Erinevatele turgudele laienemisel sattus meie ettevõtte silmitsi teatud raskustega, millele kahjuks alati lahendusi ei leidunud. Ettevõtte poliitika ja strateegiline plaan seab aga antud juhul esiplaanile probleemile lahenduse leidmise viiside väljatöötamise (Firmajuht 1, 2020).

Erinevate subjektide eri vormis võrgustiksuhtel on järjest olulisem roll uute turgude edukas hõlvamises (Seifriz et al., 2014: 7-8). Autor teostab respondentide vastuste alusel võrdleva analüüsi (alljärgnev tabel 4) võrgustikstruktuuride erinevate aspektide ja osalejate rolli kohta rahvusvahelistumise protsessis, kus „2“ – oluline, „3“ – piisavalt oluline, „4“ – üsna oluline ning „5“ – väga oluline.

Tabel 4. Erinevate faktorite roll rahvusvahelistumisel

| | Respondent 1 | Respondent 2 | Respondent 3 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Juhatuse roll | 4 | 4 | 3 |
| Partnerite ja konkurentide roll | 4 | 4 | 5 |
| Kohalik ja välismaised võimuorganid | 3 | 3 | 3 |
| Võrgustiksuhted kodumaisel turul | 2 | 3 | 4 |
| Võrgustiksuhted välisurgudel | 4/5 | 3 | 3/4 |

Allikas: (Firmajuht 1 2020; Firmajuht 2 2020; Firmajuht 3 2020) autori koostatud

Tabelist 4 ilmneb, et juhatuse roll on kõigi kolme ettevõtte puhul piisavalt oluline, mis kehtib samuti sidemete kohta riigiasutuste ja võimuorganitega. Partneritel ja konkurentidel on samuti oluline roll kõigi jaoks ning äärmiselt oluline respondent 3 puhul, samuti nagu võrgustiksuhete roll kohalikul turul, mis on sama oluline respondentidele 1 ja 2. Võrgustiksuhted välismaistel turgudel on piisavalt olulised respondentidele 2 ja 3 ning äärmiselt olulised respondentile 1.

Nagu ilmneb tabelist 4, mõjutavad kõigi vaadeldud ettevõtete rahvusvahelistumist erinevad võrgustiksuhted, mis tõestab, et arengu efektiivsus ja uute turgude hõlvamine sõltub olulisel määral terviklikust lähenemisest ja planeerimisest (Holm et al., 1996: 1034). Isegi arvestades sellega, et kõigil kolmel vaadeldud ettevõttel on erinev geograafiline päritolu, erinev positsioon võrgustikstruktuurides ning nad erinevad üksteisest suuruse ja rahvusvahelistumise ulatuse poolest, on neil piisavalt palju ühist nagu näiteks sidemed riiklike struktuuridega. Seda võib põhjendada nii, et turud, kuhu on suunatud nende laienemishuvid, on sarnased, kuid riigi roll reguleerimisel on olulise kaaluga. Teisalt võib öelda, et kuigi olulisuse aste on kõigi kolme ettevõtte puhul sama, on võrgustiksuhte mõju aste erinev: respondentidel 2 ja 3 on see üldiselt positiivne, kuid respondentil 1 isegi negatiivne, nagu varem on vaadeldud. (Firmajuht 1, 2020; Firmajuht 2, 2020; Firmajuht 3, 2020).

Erinevuste seisukohast on näha, et võrgustiksuhte olulisuse aste kohalikul turul on kõigi kolme ettevõtte puhul erinev, mis võib tuleneda võimaluste olemasolust või puudumisest kohalikul turul, nagu näiteks respondendi 3 puhul on väga oluline roll suhetel kohalikul turul paljude äris kasutatavate komponentide kättesaadavuse tõttu, kuid respondentile 1 on kohalik turg eraldiseisev ja rohkem sõltumatu (Firmajuht 1, 2020; Firmajuht 3, 2020)

Kui vaadelda samuti suhte rolli partnerite ja konkurentidega, on näha, et olulisus on kõikide firmade jaoks väga suur, kuid respondentile 3 äärmiselt suur. Seda võib osalt seletada nii, et respondentide 2 ja 3 puhul sõltub rahvusvahelistumise protsess väga suures ulatuses ühe partneri efektiivsusest ja võimalustest, kelleks antud juhul on respondent 1, samuti tema sidemetest teiste võrgustikega ja kolmandate isikutega, mida kasutavad omakorda respondentid 2 ja 3. Respondendi 1 jaoks seisneb suhte roll partnerite ja konkurentidega mõnes mõttes teistes aspektides, kuna tema lähenemisviis, eesmärgid, ressursid ja võimalused erinevad mõnevõrra respondentidest 2 ja 3 (Firmajuht 1, 2020; Firmajuht 2, 2020; Firmajuht 3, 2020).

Oli aeg, mil ligipääs internetile oli võimalik ainult arvutite kasutamisel, kuid tänapäeval on kõik teisiti – tehnoloogia areng ja nutitelefonide ilmumine on muutnud elu palju mugavamaks. Pääsugu kõik ettevõtted liiguvad praegu järjest aktiivsemalt küberruumi ning tarbijad eelistavad üha enam ostude sooritamist mobiili teel. Amazon on ületanud

paljud raskused mõnikord äärmiselt kaheldavate otsuste abil ning on üheks digituru liidriks. Valides hoolikalt töötajaid, reinvesteerides oma sisemise võrgustikstruktuuri ja töö efektiivsuse arendamisse, on ta järjest enam ihaldatud ja usaldusväärne partner ettevõtetele, mis on orienteeritud rahvusvahelistumisele (Griffis et al, 2012: 280-281; Bharadwaj, 2019: 285). Vastaja 2 väidab, et:

Kuna mul on varasem kogemus samuti elektroonilise kaubanduse valdkonnas tegutsenud ettevõtte juhtimisel, võin öelda, et meie plaan oli vigane, sest oluliselt kindlam on kasutada juba valmis ja heale tasemele arendatud teenuseid kui üritada korraldada neid ise. Saada kohe ligipääs vajalikule kliendile ja hinnata konkurente ilma vaevata, oluliselt kindlam on pakkuda talle seda, mida vaja, kui investeerida reklaamisse ja üritada konkureerida müügi kõikides etappides alates transpordist ja lõpetades hinnakujundusega. Näiteks Amazoni kasutamisega võib teatud kulud nagu reklaam ja klienditugi, viia nullini (Firmajuht 2, 2020).

Respondentidelt saadud vastuste alusel esitab autor näitena tabeli 5, millest ilmneb Amazoni osaluse ja mõju olulisus respondentide 2 ja 3 rahvusvahelistumise protsessis, kus “+++” tähendab “väga oluline”, “++” – “üsna oluline” ning “+” – “oluline”:

Tabel 5. Amazoni osaluse ja mõju tähtsus vastajate 2 ja 3 rahvusvahelistumise protsessis

| | Respondent 2 | Respondent 3 |
|--|--------------|--------------|
| Informatsiooniallikas | +++ | ++ |
| Klientide kättesaadavus | +++ | +++ |
| Vaheteenuste asendamine | ++ | ++ |
| Tööjõudu optimeerimine | +++ | + |
| Finantsteenused | +++ | ++ |
| Edasine rahvusvahelistumine/laienemine | ++ | ++ |

Allikas: (Firmajuht 1 2020; Firmajuht 2 2020; Firmajuht 3 2020) autori koostatud

Tabelist 5 ilmneb, et mõlema respondendi jaoks on Amazon oluliseks info allikaks turgude hindamisel, suundumuste ja maksevõime määramisel, kuigi respondent 2 rõhutab äärmiselt olulisena info saamist ja respondent 3 saab info osaliselt muudest allikatest (Firmajuht 2, 2020; Firmajuht 3, 2020).

Ligipääs sihtrühmale Amazoni vahendusel on esmaseks allikaks mõlema respondendi jaoks (Wadhwa ja Vashisht, 2017: 1429), kuna see pakub väga laialdast kliendibaasi paljudes maailma riikides ning kõik on kohe kättesaadav. Lisaks sellele lihtsustub kliendi ja müüja vahelise usalduse protsess, kuna Amazon toimib mõlema osapoole jaoks kontrollarina: kliendi jaoks kontrollib ta müüja ausust ja müüjale garanteerib ostjalt raha saamise (Firmajuht 2, 2020; Firmajuht 3, 2020).

Mõlema respondendi jaoks on üsna oluline roll kõikidel müügiinstrumentidel, mida Amazon pakub, alates laoteenuste osutamisest ja lõpetades tarne ning tagastuste haldamisega (sellest kirjutas autor varem). See on siiski üksnes pool müügiprotsessist ja sama oluline on hankeprotsess, mis antud respondentidel erineb detailide, eriti just kaubaliikide tõttu (Firmajuht 2, 2020; Firmajuht 3, 2020).

Asendades pakutud teenustega osa tööjõust nagu näiteks täieliku professionaalse klienditoe pakkumine kõikidel turgudel ööpäevaringselt (Zhu ja Liu, 2018: 2629), vähendab Amazon mõlema respondendi kohustusi. Erinevalt respondentist 2, kes müües ülemaailmselt tuntud kaubamärke, keskendub rohkem hinnakujundusele ja teenuse kui terviku kvaliteedile, pöörab respondent 3 vähem, kuid võimalik, et isegi rohkem tähelepanu kaupade hankimisele ja valikule, tehes panuse originaalse toote ainulaadsusele, mis nõuab töötajatelt ja ettevõtte juhatuselt kvaliteetsemat ja vastutustundlikumat lähenemist (Firmajuht 2, 2020; Firmajuht 3, 2020).

Erinevalt muid investoreid omavast respondentist 3 on respondent 2 jaoks Amazoni poolt pakutavad finantsinstrumentid piisavalt oluliseks aspektiks. Näiteks teatud tulemuste saavutamiseks müügiimahtude plaani kohaselt ja reitingu hoidmiseks heal tasemel võib respondent 2 saada ligipääsu Amazoni täiendavatele finantsinstrumentidele, mis annab võimaluse suurendada käibevahendeid ilma kõrvalisi investoreid otsimata (Firmajuht 2, 2020; Frost et al, 2019: 3). Respondent 3 jaoks on Amazoni mõnedel finantsteenustel samuti positiivne mõju nagu näiteks head valuutakursid kaupade otseseks ostmiseks (Firmajuht 3, 2020).

Uutele turgudele edasise laienemise seisukohast on Amazon mõlema respondendi jaoks piisavalt atraktiivne instrument, kuigi strateegilised plaanid on neil veidi erinevad. Respondent 2 näeb edasise rahvusvahelistumise kõrval teistele turgudele ka Amazonist

sõltumatut teed, olles saavutanud kindlad tulemused ja reinvesteeringutes saadud kasumi oma turunduskanalite loomisse. Respondent 2 seab veidi erinevad eesmärgid, mis hõlmavad tootevaliku laiendamist ja juba hõlvatud turgudel edenemist (Firmajuht 2, 2020; Firmajuht 3, 2020).

Võrgustiksuhtel on oluline osa ettevõtte edus, kuid see ei ole veel edu (Klerk, 2010: 42). Uurides e-kaubanduse turgu võib öelda, et rahvusvahelistumine muutub järjest olulisemaks aspektiks paljude nii suurte kui väikeste ettevõtete tegevuses ning nende omavaheline koostöö muutub järjest kasulikumaks mõlemale osapoolale. Muidugi ei tohi rahvusvahelistumisel unustada erinevate takistuste/barjääride olemasolu, mille võib jagada 5 rühma: finantsilised, juhtimisega seotud, turuga seotud (hõlmab nii siseturgu kui rahvusvahelisi turge), valdkonna sisesed ning ettevõttest tulenevad. Seejuures tuleb meeles pidada, et barjäärid võivad esineda igas rahvusvahelistumise etapis (Shaw ja Darroch, 2004: 330; Morgan, 1997: 69), kuid neid ületada aitavad mitmekülgsed võrgustiksuhted (Toivola, 2006: 13), alates üldisest informatsioonist potentsiaalselt huvitava turu kohta ja lõpetades keeruka mitmeastmelise struktuuriga.

Võrgustiksuhted aitavad saada vajalikku informatsiooni välisturgude kohta, hinnata neile sisenemisega seonduvaid riske ja mõista sisenemise põhimõtteid. Uute turgude hõlvamiseks võib olla palju põhjusi, kuid e-kaubanduse globaliseerumise ja kiire arengu perioodil rahvusvahelistub enamuse ettevõtete varem või hiljem planeeritult või tõmmatakse sunnitud sellesse protsessi kaasa väliste faktorite ja sidemete kaudu. Isegi siis, kui kohalikul turul on olemas tugevad võrgustiksuhted, võib ettevõtte positsioon rahvusvahelistumisega muutuda mõju tugevnemise suunas ahela siseselt või hoopis vastupidi.

Vaadeldud ettevõtete analüüsi teostamise tulemusena võib öelda, et kõigile neile on eri tüüpi võrgustiksuhted arengu seisukohalt olulised. Arvestades, et vaadeldud ettevõtted erinevad üksteisest paljude parameetrite, kvaliteedi ja võimaluste poolest, on neil siiski palju ühist võrgustiksuhte mõju osas rahvusvahelistumise protsessile, kuid on ka palju erinevusi. Käesolev töö on eeluuring, mis võib osutada kasulikuks eelkõige ettevõtetele, mis otsustavad alustada rahvusvahelistumise protsessi, et pöörata tähelepanu mõjutavate faktorite mitmekesisusele erineva taseme ja positsiooniga ettevõtete näite alusel,

millele tasub pöörata rohkem tähelepanu ja kuidas seada prioriteedid ja eesmärgid, et suurendada efektiivsust ja minimeerida riske.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli võrgustiksuhte rolli määratlemine ettevõtte rahvusvahelistumisel Amazoni ja tema partnerite näitel. Eesmärgi saavutamiseks iseloomustas autor erinevaid võrgustiksuhteid ja uuris nende kujunemist vaadeldes nende olemasolu ja tähtsust praeguse majanduse kujunemisel globaliseerumise tingimustes.

Määratledes teoreetilises osas võrgustiksuhte erinevad vormid, mis hõlmasid juhatuse sidemeid, valmistoote või teenuse tootmise mitmekesisust, finantssidemeid võrgustiku sees ja väliste allikatega, samuti koostööd ja väliste faktorite mõju, tutvustas autor võimalike sidemete mitmekesisust, mis on kõik erineval viisil olulised.

Tuues välja tugevuse või ajalise aspekti erinevuse, uuris autor võrgustiksuhte rolli rahvusvahelistumisel ning iseloomustas sidemeid kohalikul turul ja välisturgudel. Autor uuris rahvusvahelistumise mudeleid ning vaatles põhjusi, võimalusi ja riske ning võrdles neid võttes arvesse võrgustiksuhte mõju.

Magistritöö teises osas teostas autor uurimiseks valitud ettevõtete tegevusvaldkonna ehk e-kaubanduse vaatluse, et mõista paremini subjektide tegevuse eripärasid ja erinevate sidemete tähtsust. Uurimismeetodi määratlemise tulemusena teostati kolm intervjuud ning saadud tulemuste põhjal ja iga ettevõtte eripära ning majandusekspertide arvamust arvestades analüüsiti võrgustiksuhte rolli ja mõju vaadeldud subjektide rahvusvahelistumise protsessis. Arvestades, et kõik kolm ettevõtet erinevad üksteisest paljude näitajate poolest alates suurusest, turupositsioonist ja mõjust ning võimalustest ja eesmärkidest, on neil võrgustiksuhte rolli osas rahvusvahelistumise protsessis siiski palju ühist, kuid ka erinevat.

Lisaks valitud ettevõtetele avaldatava erinevate kommunikatsioonivõrgustike mõju kindlaksmääramisele uuris autor ka Amazoni olulisust iga partneri rahvusvahelistumise

protsessis. Tehti kindlaks, et algusest peale mängib Amazon olulist rolli, olles välisturgude teabe peamiseks allikaks, alates nõudluse/tarbimise erinevustest ja lõpetades turu konkurentsiolekorraga. See võimaldab hinnata ettevõtete suutlikkust ja konkurentsivõimet ning vähendada esialgse ebaõnnestumise riske.

Lisaks on Amazon e-kaubanduse turuliidrina investeerinud ja jätkanud investeerimist ning loonud rahvusvahelise keeruka sisestruktuuri, alustades automatiseeritud laoprotsessidest ja liikudes peaaegu täielikult eemale füüsilisest inimtööjõust. Amazon on sellega suurendanud töötlemise tõhusust mitu korda ning vähendanud pikas perspektiivis kulutusi ja samuti eksimisvõimalusi. Pakkudes sellist teenust oma partneritele, antud juhul vaadeldavatele ettevõtetele, on Amazon kiirendanud ja lihtsustanud mõlema ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi. Kõik-ühes-lahendus on võimaldanud keskenduda muudele aspektidele ja mitte otsida protsessi iga komponenti eraldi.

Algses etapis on Amazon mõlemale ettevõttele äärmiselt oluline tööriist ja partner. Vastaja nr 2 soovib edasiseks arenguks siseneda Amazoni kaudu teistele turgudele ja hakata kasutama taasinvesteeringut vahendeid iseseisva müügistruktuuri arendamiseks, mis võimaldab tal muutuda teatatud määral Amazonist sõltumatuks ja suurendada müügitulu. Seevastu vastaja nr 3 asetab rõhu sortimendi põhjalikule analüüsile ja oma positsiooni tugevdamisele olemasolevatel turgudel.

Paradoksaalsel kombel on tänapäeva e-kaubanduse turuliidrid nagu Amazon, Alibaba, Ebay ja teised peamine vahend ja partner väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete jaoks, et riske minimeerides leida kiiresti ja tõhusalt oma toodetele nõudlust või, olles hinnanud turgude eri külgi, leida endale kõige sobivam turg. Lisaks oma partnerite sissetulekuga võrdelise tulu teenimisele suurendavad need samad turuliidrid, nende hulgas Amazon, ka otsemüügi osatähtsust, muutudes nii järk-järgult partnerite konkurentideks. See, kes omab kogu teavet ja statistikat, eelhindab riske ja näeb ette probleemseid kohti, on kõige ohtlikum potentsiaalne konkurent. Seda märkis ka üks küsitletud innovatsiooni ja tehnoloogia valdkonna ekspert (Jan Kregel), kelle hinnangul on antud sektoris täiesti võimalik monopoli või monopoolsuse teke, juhul kui sellised ärihiid muutuvad turu liidritest omaette turuks.

Autor leidis üht või teist tüüpi sidemete olulisuse selgitamisel nii positiivset kui negatiivset mõju. Uurimisprotsessis selgus, et võrgustiksuhte roll on oluline nii väikestele kui keskmistele ettevõtetele ja ka suurtele korporatsioonidele. Samuti leidis kinnitust, et erinevate mudelite puhul ja rahvusvahelistumise protsessi erineva algusaja korral võivad eri tasandite võrgustiksuhted mõjuda erinevalt ning erineva tugevusega. Mõnedel juhtudel ei ole teatud tüüpi suhted üldse olulised. Arengu protsessis võib ettevõtte positsioon võrgustikstruktuurides muutuda, mis toob kaasa võrgustiksuhte struktuuride muutumise ja võimaldab uute tekkimist.

Autori arvates muutub võrgustiksuhte roll ettevõtete arengus järjest olulisemaks aspektiks eriti nende ettevõtete puhul, mis üritavad kiiresti ja efektiivselt välisurgudele siseneda. Uuringu tulemused rõhutavad võrgustiku koostöö optimaalsete struktuuride uurimise olulisust erinevates tingimustes. See tähendab, et suhteliselt väikese sidemete hulgaga subjektide võrgustiksuhted on rohkem juhitud ja kontrollitud erinevalt arvukate sidemetega võrgustikstruktuuridest, mis aitavad suurendada usaldust ja koostööd.

Autori arvates on kõigil käesolevas töös uuritud ettevõtetel on kuhu arendada ja tekkinud raskustest üle saada. Turul tegutsev suurem “mängija” - vastaja 1 võib pöörata tähelepanu väikeste partnerite ja infrastruktuuriüksustega töö kvaliteedi parandamisele, sest kiire ja globaalne areng, mis hõlmab enamikku mitmekesisest maailmast, raskendab sageli kogu struktuuri töö koordineerimist kvaliteedi säilitamisega. Selle tõestuseks on ka ettevõtte kohta õpitud teave ja intervjuu käigus saadud teave.

Väikestel ettevõtetel – vastajatel 2 ja 3, kelle jaoks on ka rahvusvaheline e-kaubandus oluline – tasuks pöörata tähelepanu koostöö laienemisele teiste vastajaga 1 sarnaste ettevõtetega, mis annab neile võimaluse oma riske mitmekesistada ja võimalusel võtta uusi turupositsioone.

Käesolev magistritöö võib olla kasulik juba tegutsevatele ettevõtetele, sõltumata sellest, kas need on väikesed idufirmad või turul kujunenud korporatsioonid, samuti neile, kes alles plaanivad ettevõtlusega alustamist. See aitab hinnata erinevate võrgustiksuhte ja faktorite tähtsust arengu seisukohalt ning nende mõju ulatust, samuti määratleda äritegevuse ja rahvusvahelistumise protsessi vormi. Edasistes uurimustes soovitab autor vaadelda detailsemalt teatud faktorite mõju eri liiki ettevõtetele ning uurida selle ulatust.

Heaks võrdluseks oleks uurida väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete suhteid teiste turuliidritega (Ebay, Alibaba). Võib olla huvitav tuvastada ja võrrelda selliste suhete erinevusi ja sarnasusi, sest näiteks Alibabal on juhtiv positsioon täiesti teisel - idapoolsel turul, kus muud tegurid ja suhted võivad olla olulisemad. Huvitav ja kasulik oleks uurida ka turuliidrite sisestruktuuri, mis võib olla erinev Amazonist ja võib vastavalt mõjutada teisiti.

Lisaks oleks eraldi võimalik detailsemalt kaaluda Amazoni enda ülesehitust, nii sise- kui ka välisvõrgustiksuhteid, võib olla isegi iga piirkonna jaoks eraldi. Samuti oleks võimalik puudutada laienemise üldist kontseptsiooni ja strateegilist planeerimist, kuna sellel ettevõttel, mis on teisel positsioonil võrgustikstruktuuris, on ka rohkem võimalusi laieneda ja oma eesmäärke saavutada. Eraldi võiks võrrelda Amazoni kaudu välisturgudele sisenevaid ettevõtteid nende ettevõtetega, mis sisenevad välisturgudele ise, kasutades teisi võrgustiksuhteid.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Acemoglu, D., Ozdaglar, A., Tahbaz-Salehi, A. (2013) "Systemic Risk and Stability in Financial Networks", NBER Working Paper No. 18727, American Economic Review, American Economic Association, 105(2), 564-608
2. Ahrweiler, P., Keane, M.T. (2013) „Innovation networks“, Mind and Society, 12, 73-90
3. Akinwale, Y.O., Adepoju A.O., Olomu, M.O. (2017) "The impact of technological innovation on SMEs profitability in Nigeria", International Journal of Research, Innovation and Commercialisation, 1(1), 74-92
4. Allen, F., Babus, A. (2008) "Networks in Finance", Wharton Financial Institutions Center Working Paper No. 08-07
5. Alvesson, M., Sköldbberg, K. (2009) "Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research (2nd edition)". London, SAGE Publications
6. Andersen, O. (1993) "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", Journal of International Business Studies, 24, 209-231
7. Andersen, P., Ahmad, S.Z., Chan, W.M. (2014) „Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: a critical review“, International Journal of Business and Commerce, 4(1), 37-86
8. Amazon Inc. (2020), [www.aboutamazon.com/who-we-are], 07.04.2020
9. Balcerzak, A. (2010) "Knowledge and Innovation Potential: Instangible Economic Resources in the New Global Economy of the 21st Century", Olsztyn Economic Journal, 5, 90-109

10. Baldoni, R., Chockler, G. (2012) "Collaborative Financial Infrastructure Protection". Berlin. Springer
11. Barabasi, A.L. (2002) "The New Science of Networks". Cambridge. Perseus Publishing
12. Battaglia, L., Corsaro, D., Tzannis, A. (2006) „The role of networks in the internationalisation of a SME: the case of an Italian company“, 22nd Industrial Marketing and Purchasing Group conference, Milano
13. Battiston, S., Glattfelder, J.B., Garlaschelli, D., Lillo, F., Caldarelli, G. (2010) "The Structure of Financial Networks", *Network Science*, 131-163
14. Berglund, H. (2005) "Towards a theory of entrepreneurial action: Exploring risk, opportunity and self in technology entrepreneurship", Chalmers University of Technology
15. Bharadwaj, S. (2019) „The engineering behind a successful supply chain management strategy: an insight into Amazon.com“, *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 281-286
16. Bischoff, O., Buchwald, A. (2015) "Horizontal and Vertical Firm Networks, Corporate Performance and Product Market Competition", MPRA Paper No. 63413
17. BPI France (2018) "France, Germany, Italy, Spain and the United Kingdom. Internationalisation of European SMEs – Taking Stock and Moving Ahead"
18. Brandz (2019) „Top 100 most valuable global brands“, Kantar
19. Brito, C., Meneses, R. (2007) "A Network based Approach for the Understanding of International New Ventures Market Selection", 3rd international Conference of Economics and Management Networks
20. Brush, C. (2014) "International Entrepreneurship: The Effect of Firm Age on Motives for Internationalization", Routledge

21. Buijs, P. (2014) “Horizontal and vertical collaboration in distribution networks with cross-docks”. Groningen. SOM research school
22. Buckley, P.J., Casson, M.C. (1996) “An Economic Model of International Joint Venture Strategy”, *Journal of International Business Studies*, 27(5), 849-876
23. Buckley, P.J., Casson, M.C. (1998) “Models of the Multinational Enterprise”, *Journal of International Business Studies*, 29(1), 21-44
24. Burt, R.S. (2000) “The Network Structure of Social Capital”, *Research in Organizational Behaviour*, 22, 345-423
25. Bürgel, O., Fier, A., Licht, G., Murray, G. (2000) “Internationalisation of high-tech start-ups and fast growth-evidence for UK and Germany”, ZEW Discussion Papers 00-35, ZEW – Leibniz Centre for European Economic Research
26. Capik, P., Bockerhoff, A. (2017) “The Role of Strategic Partnerships in the Internationalisation of Small Born Global Firms”, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 49-77
27. Cascio, W.F., Montealegre, R. (2016) “How Technology Is Changing Work and Organizations”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375
28. Cavusgil, S., Knight, T., Reisenberger, J., Rammal, H., Rose, E. (2015) “International Business (2nd edition)”, Pearson
29. Chen, I.S.Y., Jaw, Y-L. (2019) “An Enhanced Uppsala Model for Rising EMNEs in Global Value Chains”, *The Journal of International Management Studies*, 14(1), 48-60
30. Chen, Y., Wang, Y., Lin, L. (2014) “Independent director’s board networks and controlling shareholders’ tunneling behavior”, *China Journal of Accounting Research*, 7, 101-118

31. Chetty, S., Holm, D.B. (2000) "The role of business networks in the internationalization of manufacturing firms: A longitudinal case study", *Advances in International Marketing*, 205-222
32. Chetty, S., Wilson, H. (2003) "Collaborating with competitors to acquire resources", *International Business Review*, 12(1), 61-81
33. Clark, G.L., Feldman, M.P., Gertler, M.S., Wojcik, D. (2018) "The New Oxford Handbook of Economic Geography". Oxford University Press
34. CMZRB (2020), [www.cmzrb.cz/], 09.04.2020
35. CNBC (2019), [www.cnbc.com/2019/04/18/amazon-china-marketplace-closing-down-heres-why.html], 07.04.2020
36. Coe, N.M., Dicken, P., Hess, M. (2008) "Global production networks: realizing the potential", *Journal of Economic Geography*, 8, 271-295
37. Colurcio, M. (2009) "Asymmetric business relationships and interaction capabilities: an exploratory study", *Sinergie*, 4, 109-128
38. Colurcio, M., Wolf, P., Kocher, P.Y., Spena, T.R. (2012) "Asymmetric relationship in networked food innovation processes", *British Food Journal*, 114(5), 702-727
39. Companys, Y.E., McMullen, J.S. (2007) "Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities", *Small Business Economics*, 28(4), 301-322
40. Conyon, M.J., Muldoon, M.R. (2006) „The Small World of Corporate Boards“, *Journal of Business and Accounting*, 33, 1321-1343
41. Coviello, N.E. (2006) "The Network Dynamics of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731
42. Coviello, N., Munro, H., (1997) "Network relationships and the internationalisation process of small software firms", *International Business Review*, 6(4), 361-386

43. Csomos, G. (2017) "Cities as command and control centres of the world economy: An empirical analysis, 2006-2015", *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 38, 7-26
44. Crunchbase News (2019), [www.crunchbase.com/organization/amazon/acquisitions/acquisitions_list#section-acquisitions], 07.04.2020
45. Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M., Manrakhan, S. (2007) "Causes of the difficulties in internationalization", *Journal of International Business Studies*, 38, 709-725
46. Cunningham, F.C., Matthews, V., Sheahan, A., Bailie, J., Bailie, R.S. (2018) "Assessing Collaboration in a National Research Partnership in Quality Improvement in Indigenous Primary Health Care: A Network Approach", *Frontiers in Public Health*, 6(182)
47. Demirer, M., Diebold, F.X., Liu, L., Yilmaz, L. (2018) "Estimating global bank network connectedness", *Journal of Applied Econometrics*, 33(1), 1-15
48. Duch-Brown, N., Martens, B. (2015) "The European Digital Single Market: Its Role in Economic Activity in the EU", JRC Technical Reports
49. EABER (2016) "Partnership for change: Australia-China Joint Economic Report". Beijing. ANU Press
50. Ecommerce News (2020), [https://ecommercenews.eu/amazon-in-europe/], 08.04.2020
51. Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000) "Dynamic Capabilities: What are they", *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121
52. Emmert-Streib, F., Tripathi, S., Yli-Harja, O., Dehmer, M. (2018) "Understanding the Worlds Economy in Terms of Networks: A Survey of Data-Based Network Science Approaches on Economic Networks", *Frontiers in Applied Mathematics and Statistics*, 4
53. Ekspert 1, Kregel, J., autori intervjuu, 11.04.2020

54. Ekspert 2, riigiasutuse välismajandussuhete spetsialist, autori intervjuu, 09.04.2020
55. Ericson, F. (2018) "The Economic Benefits of Globalization for Business and Consumers", ECIPE Trade Working Paper 1/2018
56. Erikson, F., Lamprecht, P. (2018) "The next steps for the single market: from where do we start", Policy Brief No 2/2018, ECIPE
57. Eurostat (2017) "Globalisation patterns in EU trade and investment", Luxembourg. Publications Office of the European Union
58. Etemad, H. (2013) "The Process of Internationalization in Emerging SMEs and Emerging Economies". McGill University, Canada
59. Ettevõtte Amazon Inc. äriarenduse juht, autori intervjuu, 09.04.2020 ja 14.04.2020
60. Ettevõtte Business Alliance sro juhatuse liige, autori intervjuu, 10.04.2020
61. Ettevõtte E-investments Ltd juhatuse liige, autori intervjuu, 09.04.2020
62. Evers, N. (2010) "Factors Influencing the Internationalisation of New Ventures in the Irish Aquaculture Industry: An Exploratory Study", Journal of International Entrepreneurship, 8, 392-416
63. Faherty, E., Huang, K., Land, R. (2017) „The Amazon monopoly: is Amazon private label business the tipping point“, MNPRA Paper 83672
64. Fisch, J.H. (2008) "Internalization and internationalization under competing real options", Journal of International Management, 14(2), 108-123
65. Fletcher, M., Harris, S., Richey, R. (2013) "Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When", Journal of International Marketing, 21, 47-71
66. Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B. (2006) "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization", Journal of International Marketing, 14(3), 33-63

67. Frost, J., Gambacorta, L., Huang, Y., Shin, H.S., Zbinden, P. (2019) "Bigtech and the changing structure of financial intermediation", BIS Working Paper no. 779, Bank for International Settlements
68. Gibson, C., Hardy III, J., Buckley, M. (2014), "Understanding the role of networking in organizations", *Career Development International*, 19(2), 146-161
69. Gilligan, C., Wilson, R.M. (2003) "Strategic Marketing Planning", Oxford, Butterworth-Heinemann
70. Griffis, S.E., Rao, S., Goldsby T.J., Voorhees, C.M. (2012) "Linking order fulfilment performance to referrals in online retailing: an empirical analysis", *Journal of Business Logistics*, 33(4), 279-294
71. Farhutdinov, I.Z. (2010) "Mezdunarodnoe investicionnoe pravo I process". Moskva. Prospekt
72. Farooqi, F., Miog, R. (2012) "Influence of network forms on the internationalization process: A study on Swedish SMEs", Umea School of Business and Economics. Umea University
73. Ferdausy, S., Rahman, S. (2009) "Impact of Multinational Corporations on Developing Countries", *The Chittagong University Journal of Business Administration*, 24, 111-137
74. Fonfara, K. (2012) "The development of Business Networks in the company internationalisation process", Poznan University of Economics
75. Forbes (2015), [<https://www.forbes.com/sites/jaysomaney/2015/10/18/chinese-government-has-a-huge-stake-in-alibaba/#1cade28d25b8>], 10.04.2020
76. Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., Snehota, I., Waluszewski, A. (2010) "Analysing business interaction", *IMP Journal*, 4, 82-103

77. Forrest, M.L., Dougherty, T.W. (2004) "Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437
78. Foster, R.J. (2008) "Coca-Globalization: Following Soft Drinks from New York to New Guinea". New York. Palgrave Macmillian
79. Foster, C., Graham, M. (2017) "Reconsidering the role of the digital in global production networks", *Global Networks*, 17(1), 68-88
80. Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H.M., Dimitratos, P., Solberg, C.A., & Zuccella, A. (2008) "Born-globals: Propositions to help advance the theory", *International Business Review*, 17(4), 385–401
81. Gai, P., Kapadia, S. (2010) "Conracion in financial networks", *Proceedings of the royal society Journal*, 466, 2401-2423
82. GeekWire Newsletters (2019), [<https://www.geekwire.com/2019/new-filing-amazon-spent-1-65b-acquisitions-2018-headlined-ring-pillpack-deals/>], 08.04.2020
83. Ghauri, P., Gronhaug, K. (2002) "Research methods in business studies". New Jersey. Financial Times
84. Grazia, I.G. (2010) "Conteptual issues behind the assessment of the degree of internationalization", *Transnational Corporations*, 18, 59-83
85. GOV.UK (2020), [www.gov.uk/government/organisations/department-for-international-trade], 09.04.2020
86. GOV.UK (2020), [<https://www.gov.uk/government/organisations/uk-export-finance>], 09.04.2020
87. Gould, D., Kenett, D.Y., Panterov, G. (2018) "Multidimensional Connectivity: Benefits, Risks, and Policy Implications for Europe and Central Asia", World Bank Group, Policy Research Working Paper 8438

88. Granovetter, M. (1985): „Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness“, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510
89. Guardian News and Media (2018), [www.theguardian.com/technology/2018/apr/25/jeff-bezos-the-boy-who-wanted-to-colonise-space], 08.04.2020
90. Guardian News and Media (2020), [www.theguardian.com/technology/2020/jan/16/amazon-plans-1bn-investment-in-india-despite-trader-backlash], 08.04.2020
91. Gulati, R., Dialdin, D., Wang, L. (2002) “Organizational Networks”, *Blackwell Companion to Organizations*, 281-303
92. Hakansson, H., Snehota, I. (1995) “Developing Relationships in Business Networks”. London. Routledge
93. Hammond, T.H. (1986) “Agenda Control, Organizational Structure, and Bureaucratic Politics”, *American Journal of Political Science*, 30(2), 379-420
94. Hausmann, R., Hidalgo, C. (2011) „The Network Structure of Economic Output“, *Journal of Economic Growth*, 16, 309-342
95. Hazakis, K. (2018) “European Union Political Economy: Theory and Policy”. London. Lexington Books
96. Helfat, C.E., Lieberman, M.B. (2002) “The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history”, *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 725-760
97. Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., Yeung, H. (2002) “Global production networks and the analysis of economic development”, *Review of International Political Economy*, 9(3), 436-464
98. Herskovic, B. (2018) “Networks in Production: Asset Pricing Implications”, *Journal of Finance*, 73, 1785-1818

99. Hessels, J. (2008) "International Entrepreneurship: Value Creation Across National Borders", Scales Research Reports R200809, EIM Business and Policy Research
100. Hirst, P., Thompson, G. (1999) "Globalization in question: The international economy and the possibilities of governance, 2nd ed.". Cambridge. Polity Press
101. HM Government (2014) "Review of the Balance of Competences between the United Kingdom and the European Union, The Single Market: Free Movements of Services". London. BIS
102. Holm D., Eriksson K., Johanson J. (1996) "Business Networks and Cooperation in International Business Relationships", *Journal of International Business Studies*, 27, 1033-1053
103. HoRobert, S.C., Kauffman, R., Liang, T.P. (2011) "Internet-based selling technology and e-commerce growth: A hybrid growth theory approach with cross-model inference", *Information Technology and Management*, 12, 409-429
104. Huang, W. (2019) "Built on Value". Beijing. Palgrae Macmillan
105. Hymson, L.A. (2011) "The Company that Taught the World to Sing: Coca-Cola, Globalization, and the Cultural Politics of Branding in the Twentieth Century", University of Michigan
106. Hytti, U., Kuopusjärvi, P. (2004) "Evaluating and Measuring Entrepreneurship and Enterprise Education: methods, tools and practices", *Turku School of Economics and Business Administration*
107. Jackson, M.O. (2010), "An Overview of Social Networks and Economic Applications", *Handbook of Social Economics*
108. Johanson, J., Mattson, L.G. (1988) "Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach", *Strategies in Global Competition*, 287-314
109. Johanson, M., Pao, K. (2012) "Network and Internatonalisation: A Reviw of more than 20 Years Research". Rome. 28th IMP conference

110. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1990) "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, 7(4), 11-24
111. Johanson, J., Vahlne, J.E. (2009) "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431
112. Johanson, J., Vahlne, J.E. (2017) "From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years", *Journal of International Business Studies*, 48(11), 1087-1102
113. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975) "The internationalization of the firm – four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, 12, 305-322
114. Kapucu, N., Garayev, V. (2014) "Structure and Network Performance: Horizontal and Vertical Networks in Emergency Management", *Administration and Society*, 48(8), 931-961
115. Keen, C., Etemad, H. (2012) "Rapid growth and rapid internationalization: The case of smaller enterprises from Canada", *Management Decision*, 50, 569-590
116. Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (1996) "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", *Advances in International Marketing*, 8, 11-26
117. Knowles, S., Garces-Ozanne, A. (2003) "Government Intervention and Economic Performance in East Asia", *Economic Development and Cultural Change*, 51, 451-477
118. Klerk, S. (2010) "The importance of networking as a management skill", *South African Journal of Business Management*, 41, 37-49
119. Kordos, M., Vojtovic, S. (2016) "Transnational corporations in the global world economic environment", *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 230, 150-158
120. Kotler, P., Caslione, J.A. (2009) "Chaotics. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence". New York. AMACOM

121. Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Torkkeli, L., Puumalainen, K. (2015) "International entrepreneurship among Finnish SMEs", *Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy: Improving SME Performance Globally*, 287-308
122. König, M.D., Battiston, S. (2009) "From Graph Theory to Models of Economic Networks. A Tutorial", *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems* 613, 23-63
123. Lam, N.M.K. (2000) "Government Intervention in the Economy: A comparative analysis of Singapore and Hong Kong", *Public Administration and Development*, 20, 397-421
124. Lee, C., Griffith, D. (2004) "The Marketing Strategy-Performance Relationship in An Export-Driven Developing Economy: A Korean Illustration", *International Marketing Review*, 21, 321-334
125. Leonidou, L., Katsikeas, C. (1996) "The export development process: an integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551
126. Libakova, N., Sertakova, E. (2015) "The Method of Expert Interview as an Effective Research Procedure of Studying the Indigenous Peoples of the North", *Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences*, 1, 114-129
127. Lin, S. (2010) "Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences", *Trends in International Business*, 117-135
128. Loungani, P., Mishra, S., Papageorgiou, C., Wang, K. (2017) "World Trade in Services: Evidence from A New Dataset", *IMF Working Paper* 17/77
129. Love, J.H., Roper, S. (2002) "The Organisation of Innovation: Collaboration, Co-operation & Multifunctional Groups in UK & Germany Manufacturing", *Cambridge Journal of Economics*, 28, 379-395

130. Lund, S., Manyika, J., Woetzel, J., Bughin, J., Krishnan, M., Seong, J., Muir, M. (2019) "Globalization in transition: the future of trade and value chains", McKinsey Global Institute
131. Luostarinen, R. (1994) "Research for Action: Internationalization of Finish Firms and their Response to Global Challenge", Forssa: UNU Wider
132. Luostarinen, R., Gabrielsson, M. (2004) "Finnish Perspectives of Internatiolan Entrepreneurship", Handbook of Research on International Entrepreneurship, Cheltenham, 383-403
133. Luostarinen, R., Welch, L. (1997) "International Business Operations", Finland. Kyriiri OY
134. Mainela, T., Puhakka, V., Servais, P. (2014) "The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship: A Review and a Research Agenda", International Journal of Management Reviews, 16, 105-129
135. Maksimov, V., Wang, S.L., Luo, Y. (2017) "Reducing poverty in the least developed countries: The role of small and medium enterprises", Journal of World Business, 52, 244-257
136. Marcus, J.S., Petropoulos, G., Yeung, T. (2019) "Contribution to Growth: The European Digital Single Market Delivering economic benefits for citizens and businesses", Study requested by the IMCO Committee, CEPS Speacial Report
137. Marinova, S.T., Marinov, M.A. (2016) "Building the Born Globals: Evidence from Bulgarian Manufacturing Family Firms", Vestnik of Saint Petersburg University, Management Series, 8(4), 3-20
138. Martin, R. (2003) "Globalization and Workers in Developing Countries", Policy Research Working Paper 2958. World Bank, Washington
139. Martin-Jones, D. (1997) "Economic Development, Asian values and the political ordering of contemporary Singapore", Humboldt Journal of Social Relations, 23, 121-145

140. Maurer, A., Marcus, Y., Magdeleine, J., d'Andrea, B. (2008) "Measuring Trade in Services". A Handbook of International Trade in Services. Oxford. Oxford University Press, 133-168
141. McCallum, Y., Forret, M. and Wolff, H. (2014), "Internal and external networking behavior : An investigation of relationships with affective, continuance, and normative commitment", *Career Development International*, 19(5), 595-614
142. McDougall, P.P., Oviatt, B.M., Shrader, R.C. (2003) "A Comparison of International and Domestic New Ventures", *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82
143. McQuaid, R.W. (2000) "The Theory of Partnership – why have partnerships", *Managing public-private partnerships for public services: an international perspective*, 9-35
144. McQuaid R.W. (2009) "Theory of Organisational Partnership – partnership advantages, disadvantages and success factors", *The New Public Governance: Critical Perspective and Future Directions*, 125-146
145. Mitrega, M., Ramos, C., Forkmann, S., Henneberg, S.C. (2011) "Networking capability, networking outcomes, and company performance", *Proceedings of the IMP Conference, Glasgow*
146. Moen, O., Madsen, T., Aspelund, A. (2008) "The importance of the internet in international business-to-business markets", *International Marketing Review*, 25, 487-503
147. Morgen, R.E. (1997) "Export stimuli and export barriers: Evidence from empirical research studies", *European Business Review*, 97(2), 68-79
148. Muller, P., Robin, N., Jessie, W., Schroder, J., Bran, H., Becker, L.S., Farrenkopf, J., Ruiz, F.A., Caboz, S., Ivanova, M., Lange, A., Lonkeu, O.K., Mühlischlegel, T.S., Pedersen, B., Privitera, M., Bormans, J., Bogen, E., Cooney, T. (2019) "Annual report on European SMEs 2018/2019", Brussels

149. Naude W., Nagler, P. (2017) "Technological Innovation and Inclusive Growth in Germany", Discussion Paper Series, IZA Institute of Labor Economics
150. Neubert, M. (2016) "Significance of the speed of internationalization for born global firms – a multiple case study approach", International Journal Teaching and Case Studies, 7(1), 66-81
151. OECD (2002) "Foreign direct investment: maximizing benefits, minimising costs". Paris. OECD Publications
152. OECD (2009) "Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation", Report by OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship
153. O'Donnell, O., Boyle, R. (2008) "Understanding and Managing Organisational Culture". Dublin. Institute of Public Administration
154. Ordu, P.A., Anele, C.A. (2015) "Problem of Using Tax Havens to Maximize After Tax Profits: A Study of Multinationals (MNCs) in Nigeria", International Journal of Research in Business Studies and Management, 2, 32-59
155. Osborne, S.P. (2000) "Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective". London. Routledge
156. Osorio, D., Palacios, C.A. (2016) "Methods of Internationalisation throughout literatura". Madrid. XII Iberian International Business Conference
157. Oviatt, B., McDougall, P. (2005) "Defining International Entrepreneurship and Modelling the Speed of Internationalization", Entrepreneurship: Theory and Practice, 29(5), 537-553
158. Pain, K., Van Hamme, G., Vinciguerra, S., David, Q. (2016) "Global Networks, cities and economic performance: Observations from and analysis of cities in Europe and the US", Urban Studies, 53(6), 1137-1161
159. Perry, M. (1999): "Small Firms and Network Economies", London. Routledge
160. Popov, E.V. (2019) „Setevie ekonomicheskie vzaimodeistvija“, Moskva, Urait

161. Porter, M.E. (2001) "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78
162. Poterba, J.M. (1994) "Government Intervention in the Markets for Education and Health Care: How and Why", NBER Working Paper 4916
163. Pozzi, C., Vassilopoulos, P. (2007) "The Impact of Vertical Integration and Horizontal Diversification on the Value of Energy Firms", *The Econometrics of Energy Systems*, 225-267
164. Prasad, E.S., Rajan, R.G. (2008) "Next Generation Financial Reforms for India", *Finance and Development*, 45 (3), 23-27
165. Prashantham, S., Birkinshaw, J. (2019) "MNE-SME cooperation: An integrative framework", *Journal of International Business Studies*, 1-15
166. Puhakka, V. (2007) "Effects of Opportunity Discovery Strategies of Entrepreneurs on Performance of New Ventures", *Journal of Entrepreneurship*, 16(9), 19-51
167. Ribau, C., Moreira, A., Raposo, M. (2015): „Internationalisation of the firm theories: A schematic synthesis“, *International Journal of Business and Globalisation*, 15, 528-554
168. Robinson, P.K., Rainbird, H. (2013) "Internatioanl Supply Chains and the Labour Process", *Competition and Change*, 17(1), 91-107
169. Rodriguez-Valle, A. (2013) "The Performance if the Internationalization Process of Mexican Manufacturing Firms: An Empirical Study". Monreal. University of Quebec
170. Roger, E.M. (1995): "Diffusion of Innovations", New York. Free Press
171. Rosenberg, J. (2005) "Globalization Theory: A Post Mortem", *International Politics* 42, 2-74
172. Rowan, L., Loudon, J.H., Campbell, J., Gaitskell, A., Clark, W. (1965) "Investment and Development", Overseas Development Institute, London

173. Sabir, S., Rafique, A., Abbas, K. (2019) “Institutions and FDI: evidence from developed and developing countries”, *Financial Innovation* 5(8)
174. Santiago, F., Vertesy, D., Weiss, M. (2018) “Manufacturing development in catching up countries: locating demand-driven policy interventions from a long-term perspective”, Department of Policy, Research and Statistics, Working Paper 18/2018
175. Sapienza, H.J., Autio, E., Zahra, S.A., George, G. (2005) “A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth”, *The Academy of Management Review*, 31(4)
176. Sarigiannidou, M. (2010) “Government Intervention and Economic Growth”, PhD diss., University of Tennessee, Knoxville
177. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009) “Research methods for business students (5th edition)”. New York. Pearson
178. Saxenian, A. (1996) “Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128”, Harvard University Press
179. Seifriz, M.A., Gondim, S.M.G., Pereira, M.E. (2014) “Internationalization and Networks in Small and Medium-Sized Enterprises: the role of ethnic ties”, *Review of Business Management*, 16(50), 5-24
180. Schibany, A., Hämäläinen, T.J., Schienstock, G. (2000) “Interfirm Co-operation and Networking: Concepts, Evidence and Policy”, Paper for OECD project on National Systems of Innovation
181. Schmukler, S.L. (2004) “Financial Globalization: Gain and Pain for Developing Countries”, *Economic Review* (Federal Reserve Bank of Atlanta), 2Q, 39-66
182. Schwab, K. (2017) „The fourth industrial revolution“, New York, Crown Business
183. Scott, J. (2000) “Social Network Analysis”, Sage publications

184. Sellgren, J. (1990): “Local Economic Development Partnership – An Assessment of Local Authority Economic Development Initiatives”, *Local Government Studies*, 57-78
185. Shaw, V., Darroch, J. (2004) “Barriers to internationalization: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand”, *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 327-343
186. Shurokova, G., Laine, I. (2013) “Internationalization of New Ventures from Emerging Economies: Case of Russia”, *Vestnik of Saint Petersburg University, Management Series*, 69-109
187. Siddiqui, K. (2010) “The Political Economy of Development in Singapore”, *Research in Applied Economics*, Vol. 2
188. Sliwinski, R., Sliwinski, M. (2016) “Growth and internationalization of fast growing firms”, *Journal for East European Management Studies*, 21(2), 231-253
189. Sohn, C. (2014) “Modelling Cross-Border Integration: The Role of Borders as a Resource”, *Geopolitics*, 19(3)
190. Stanoevska-Slabeva, K., Blijnsma, M., Gareis, K., Vartiainen, M., Verburg, R. (2009) “Collaborative work: Globalisation and New Collaborative Working Environments – New Global”
191. Strauss, A., Corbin, J. (2015) “Basics of Qualitative Research”. London. SAGE Publications
192. Sundaram, J.K., Chowdhury, A., Sharma, K., Platz, D. (2016) “Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose”, Working Paper 148, United Nations, Department of Economics and Social Affairs
193. TNYT (2011), [<https://www.nytimes.com/2011/10/19/technology/bookstores-drop-comics-after-amazon-deal-with-dc.html>], 08.04.2020
194. Toivola, T. (2006) “Networking entrepreneurship”. Helsinki. Edita Publishing Oy

195. Tolentino, P.E. (2017) "Technological innovation and emerging economy multinationals: the product cycle model revisited", *International Journal of Technology Management*, 74, 122-139
196. Torkelli, L. (2013) "The Influence of Network Competence on Internationalization of SMEs", *Acta Universitatis*
197. Trebilcock, M., Howse, R., Eliason, A. (2013) "The Regulation of International Trade (4th edition). Routledge
198. Tushman, M., Nadler, D. (1986) "Organizing for innovation", *California Management Review*, 28(3), 74-92
199. UNCTAD (2016) "Development and Globalization: facts and figures"
200. UNCTAD, "World investment report 2018". Geneva. United Nations Publication
201. Utkin, A.I. (2001) "Globalizacija: process i osmislenie". Moskva. Logos
202. Uzzi, B. (1997) "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67
203. Van der Leij, M.J. (2006) "The Economics of Networks: Theory and Empirics", Amsterdam. Tinbergen Instituut Research Series. Thela Thesis
204. Varblane, U., Dyker, D., Tamm, D. (2007) "How to improve the national innovation systems of catching-up economies", *Trames Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11, 106-126
205. Vissak, T., Zhang, X. (2012) "Becoming a True Born Global without Any Expreiential Market Knowledge: Three Chinese Cases", *Internationalization of Emerging Economies and Firms*, 141-168
206. Vivarelli, M. (2018) "Globalization, Structural Change and Innovation in Emerging Economies: The Impact on Employment and Skills", *GLO Discussion Paper 254*, Global Labor Organization

207. Vrontis, D., Sharp, I. (2003) "The Strategic Positioning of Coca-Cola in their Global Marketing Operation", *The Marketing Review*, 3, 289-309
208. Wadhwa, B., Vashisht, A. (2017) "Business model of Amazon in India – a case study", *International Journal of Advanced Research*, 5, 1426-1433
209. Walker, D. (1989) "Financing the Small Firm", *Small Business Economics*, 1(4), 285-296
210. Wall, R.S., Burger, M.J., van der Knaap, G.A. (2010) "The geography of global corporate networks: the poor, the rich, and the happy few countries", *Environment and Planning*, 43, 904-927
211. Walter, J. (2005) "Collaboration within and between firms: Network structures, decision processes, and their impact on alliance performance", Dissertation 3041, University of St. Gallen
212. Watts, D. (2003): "Six Degrees: The Science of a Connected Age", New York. Norton & Company
213. Welch, L., Luostarinen, R. (1988) "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, 14, 155-171
214. Wennekers, S., Thurik, R. (1999) "Linking Entrepreneurship and Economic Growth", *Small Business Economics*, 13, 27-55
215. Wilkinson, I., Young, L. (2012) "Innovation and Evolution of Business Relations and Networks: Theory and Method"
216. Wilson, D.T. (1995) "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", ISBM Report
217. Wilson, M., Wnuk, K., Silvander, J., Gorschek, T. (2018) "A literature review on the effectiveness and efficiency of business modeling", *E-informatica Software Engineering Journal*, 12(1), 265-302

218. Winthrop, R., McGivney, E., Williams, T.P., Shankar, P. (2016) “Innovation and Technology to Accelerate Progress in Education”, The Center for Universal Education at the Brookings Institution
219. Wolff, H.G., Moser, K. (2009) „Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study”, *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 196-206
220. World Bank Group (2018) “Doing Business 2018”. Washington. World Bank Publications
221. Wu, X., Gereffi, G. (2018) “Amazon and Alibaba: Internet governance, business models, and internationalization strategies”, *Progress in International Business Research*, 13, 327-356
222. Xu, X., Ma, S., Zeng, Z. (2019) “Complex network analysis of bilateral international investment under de-globalization: Structural properties and evolution”, *PloS One*, 14(4)
223. Yeung, H., Coe, N.M. (2015) “Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks”, *Economic Geography*, 91(1), 25-58
224. Yin, R.K. (1994) “Case study research: Design and Methods (2nd edition)”. SAGE Publications
225. Yokoyama, K., Birchley, S.L. (2020) “Entrepreneurship in the Japanese Context”, *Transnational Entrepreneurship in South East Asia*, 17-39
226. Zain, M., NG, S.I. (2006) “The Impacts of Network Relationship on SMEs’ Internationalization Process”, *Thunderbird International Business Review*, 48, 183-205
227. Zhu, F., Liu, Q. (2018) “Competing with Complementors: an empirical look at Amazon.com”, *Strategic Management Journal* 39, 10, 2618-2642

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

- 1) Mis oli firma rahvusvahelistumise põhjus(t)eks? Kas rahvusvahelistumine oli sunnitud või planeeritud?
- 2) Millisel firma „elutetapil“ võeti vastu rahvusvahelistumise otsus?
- 3) Millised turud valiti rahvusvahelistumiseks ja miks?
- 4) Milline oli firma juhatuse roll rahvusvahelistumise protsessis? Hinnake olulisust järgmise skaala abil: üldse mitte oluline, mitte väga oluline, piisavalt oluline, väga oluline, äärmiselt oluline. Põhjendage.
- 5) Milline oli/on partnerite ja konkurentide osa rahvusvahelistumise protsessis? Hinnake olulisust järgmise skaala abil: üldse mitte oluline, mitte väga oluline, piisavalt oluline, väga oluline, äärmiselt oluline. Põhjendage.
- 6) Mil viisil mõjutavad finantsid ja investeeringud firma arengut ja laienemist?
- 7) Kuivõrd mõjutavad rahvusvahelistumise protsessi suhted kohalike ja välismaiste võimuorganitega? Millised võimalused ja probleemid tekkisid/tekivad? Hinnake olulisust järgmise skaala abil: üldse mitte oluline, mitte väga oluline, piisavalt oluline, väga oluline, äärmiselt oluline. Põhjendage.
- 8) Kas firma rahvusvahelistumisel on olulised võrgustiksuhted kodumaisel turul? Hinnake palun analoogsel viisil, kui olulised need on.
- 9) Kas firma rahvusvahelistumisel on olulised võrgustiksuhted välisurgudel? Hinnake palun analoogsel viisil, kui olulised need on.
- 10) Kas rahvusvahelistumise protsessis esines võrgustikusuhetest tulenevaid raskusi või probleeme? Millised need olid?
- 11) Milline on firma positsioon võrgustikusuhetes partneritega rahvusvahelistumise protsessis?
- 12) Millised on Teie arvates nii väliste kui sisemiste Teiega seotud võrgustikusuhete mõju peamised erinevused eri maades?

- 13) Kas Teil oli rahvusvahelistumise kogemus kaugetel turgudel ja teistel kontinentidel? Milline?
- 14) Kas teil on plaanis siseneda teistele turgudele? Milliseid muutusi teeksite toetudes juba omandatud kogemustele?

Lisa 2. Küsimused eksperdile (Jan Kregel)

- 1) Kuidas mõjutavad innovatsioonid turu arengut tervikuna (nii kohalikus kui globaalses tähenduses)? Millist mõju need avaldavad e-kaubanduse ja koostöö arengule?
- 2) Milline on innovatsiooni ja tehnoloogia arengu osa ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis?
- 3) Millist mõju võivad innovatsioonid ja tehnoloogia areng avaldada võrgustiksuhetele kohalikul turul rahvusvahelistumist üritavate firmade jaoks?
- 4) Millist mõju avaldavad innovatsioonid ja tehnoloogia areng välismaistele võrgustiksuhetele ja milliseid võimalusi/eeliseid need võivad pakkuda?

Lisa 3. Küsimused riigiasutuse välismajandussuhete spetsialistile

- 1) Kuidas kommenteeriksite riigi mõju finantspoliitika ja firma eksporditegevuse arengu ja teistele turgudele laienemise toetamise seisukohalt?
- 2) Millist mõju võib riik avaldada rahvusvaheliste suhete ja e-kaubanduse arengule? Kas saate tuua näite?
- 3) Mil viisil võib välismaiste firmade sisenemine siseturule mõjutada olemasolevaid „tegijaid“ konkurentsi ja vastastikuste suhete seisukohalt?

SUMMARY

THE ROLE OF NETWORKING IN INTERNATIONALIZATION: THE CASE OF AMAZON AND ITS PARTNERS

Jevgeni Stasjuk

Today, the international situation is much more complex than ever before, and therefore small and medium-sized enterprises, but also multinational corporations, use various forms of internationalization strategies aimed at serving global markets, rapidly reaching new countries and adapting brands to diverse consumption.

Modern scientific and technological progress, accompanied by the increasing complexity of economic relations and the division of labor, especially in the current conditions of globalization, is changing the world and creating ever new opportunities for the effective development and conduct of economic activity. The rapid development of innovation is very characteristic of small and medium-sized companies, while large corporations prefer to improve the existing structure.

Studying the role of network structures both in the internal market and in the external is one of the very important factors for the development and expansion of companies. Entering other markets is closely connected with the strength, position and variety of the company's network relations.

The purpose of this master's thesis is to highlight the role of network relations in the internationalization of a company using the example of Amazon and its partners. To do this, the author must do the following:

- define network relations and study their formation
- study the impact of network relations on the internationalization process, including characteristics of internationalization methods

- give an overview of the field of activity in which the studied enterprises are engaged, by the characteristics of each enterprise individually
- determine the research method and approach
- study the role of network relations in internationalization by analyzing the enterprises under study
- draw conclusions and recommendations for further study

In the first part of the master 's thesis, the author gives a definition of network relations, explains the factors of mutual relations and gives examples. In addition, the ways and results of networking in the internationalization process, their influence and their interrelationships are examined. In addition, the role of different network relationships, both internal and external, in the process of entering foreign markets for companies of different sizes is examined. Based on the specifics of the company, the set goals and the opportunities and position in the market, the author defines the importance of one or another type of connections and possible risks. In the theoretical part, the author also gives a definition of the method of internationalization and presents as an example a comparative table with a definition of the importance of different network relations.

In the second part of the master's work, the author, through an interview with three selected enterprises from the field of e-commerce, studies the role of network relations in the process of internationalization. The author also provides an overview of the scope of activities of selected enterprises for a clearer understanding of the specifics of the market. By comparing with the material studied in the theoretical part and obtained opinions from two experts in the field of economics, the author shares conclusions and compares the impact of network relations on internationalization and gives recommendations regarding possible further studies.

The author chose the international company Amazon as an example because it operates in different markets, has a strong internal and external structure, which allows to show network relationships from various angles. In the role of partner companies, the author cites as an example 2 small companies compared to Amazon, which however have different internationalization strategies and are well suited for comparing the effects of different network relationships.

Based on the results of a preliminary study, the author determined the importance of one or other relationships and showed both positive and negative effects. In the process of research, it turned out that the role of network relations is important both for small and medium enterprises, and for large corporations. It was also confirmed that with different models, as well as with different times of the beginning of the process of internationalization, network connections of different levels can affect in different ways and with different strengths. In some cases, certain relationships are not important at all. Also, in the process of development, the company's position in network structures may change, which will entail changes in the structures of network relations themselves, with the possible emergence of new ones.

As a result, it was also determined that Amazon played an important role from the outset, being the main source of information on foreign markets, from differences in demand / consumption to the competitive situation in the market. This makes it possible to assess the capacity and competitiveness of companies and to reduce the risks of initial failure. Providing of complex of services Amazon has accelerated and simplified the internationalization process of both companies. The all-in-one solution has allowed to focus on other aspects and not look for each component of the process separately.

Paradoxically, today's e-commerce market leaders such as Amazon, Alibaba, Ebay and others are the main tool and partner for SMEs to quickly and efficiently find demand for their products while minimizing risk or, after evaluating different aspects of the market, find the most suitable market. However Amazon, like other market leaders, are also increasing their share of direct sales and might grow from partners to direct competitors, but much stronger ones.

The author believes that the role of network relations is becoming an increasingly important aspect in the development of companies, especially those who are trying to quickly and efficiently enter foreign markets. The results of the study emphasize the importance of studying the optimal structures of network interaction in various conditions. This means that the network relations of entities with a relatively small number of connections are more controlled and manageable, in contrast to network structures with numerous connections, which contribute to increased trust and cooperation.

This master's work can be useful for already existing companies, whether they are small startups or established corporations in the market, or for those who are just about to start their own entrepreneurial business in order to assess the importance and degree of influence of various network connections and factors on development, as well as determine the form of doing business and the internationalization process. As a further study, the author suggests examining in more detail the influence of certain factors on various kinds of companies, as well as studying their strength.

A good comparison would be to examine the relationship of small and medium-sized enterprises with other market leaders (Ebay, Alibaba). It may be interesting to identify and compare the differences and similarities in such relationships, as Alibaba, for example, has a leading position in a completely different eastern market where other factors and relationships may be more important. It would also be interesting and useful to examine the internal structure of market leaders, which may be different from Amazon and may have a different impact.

In addition, it would be possible to examine in details the structure of Amazon itself, both internal and external network relationships, and maybe even by region separately. It would also be possible to touch on the general concept of expansion and strategic planning, as the company, which is in another position in the network structure, also has more opportunities to expand and achieve its goals. Separately, companies entering foreign markets through Amazon could be compared to companies entering foreign markets themselves using other network relationships.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Jevgeni Stasjuk

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) oma loodud teose Vörgustiksuhte roll rahvusvahelistumisel Amazoni ja tema partnerite näitel, mille juhendaja on Tiia Vissak, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi Dspace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Jevgeni Stasjuk

25.05.2020